

# CONCEITOS BÁSICOS DE MOTIVAÇÃO

## SUMÁRIO DO CAPÍTULO

O que é motivação?

Primeiras teorias de motivação

Teorias contemporâneas de motivação

Integrando teorias contemporâneas de motivação

Atenção: as teorias de motivação são limitadas pela cultura

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Quando alguém diz "Não é o dinheiro, é o princípio", é o dinheiro!

— Anônimo

Depois de estudar este capítulo, você deverá estar apto a:

- 1 Resumir o processo de motivação
- 2 Descrever a hierarquia de necessidades de Maslow
- 3 Comparar a Teoria X com a Teoria Y
- 4 Diferenciar os fatores motivadores dos fatores de higiene
- 5 Enumerar as características que as pessoas com alto desempenho preferem num trabalho
- 6 Resumir os tipos de metas que melhoram o desempenho
- 7 Constatar o impacto de empregados sub-recompensados
- 8 Esclarecer as relações-chave da teoria de expectativa
- 9 Explicar como as teorias contemporâneas de motivação se complementam entre si

**O S P R O G R A M A S** de incentivo há muito fazem parte da paisagem empresarial nos Estados Unidos e Europa. Com exceção do Japão, isto não se aplica à Ásia. Mas as coisas estão mudando.<sup>1</sup> Empresas em países como Cingapura, Hong Kong, China, Taiwan e Índia estão introduzindo programas de motivação baseados em incentivos para aumentar o moral e a produtividade dos empregados. A DHL Ltd. de Hong Kong oferece um ótimo exemplo.

A DHL estava procurando uma forma de aumentar a produtividade de seus funcionários de vendas. Ela começou, em setembro de 1995, determinando metas-alvo específicas para cada vendedor. Então, para motivar as pessoas a atingirem suas metas, a administração da DHL criou um programa de incentivo em dinheiro e viagem. "Uma viagem [assim como férias, com todas as despesas pagas, na Tailândia] tem todos os ingredientes para motivar e estimular", diz Michael Thibouville, diretor regional de recursos humanos. É dado a cada vendedor um modelo de container de carga aérea para encher. Os indivíduos que ultrapassam suas metas de vendas mensais recebem pequenos blocos para encher seus containers. Estes containers permanecem em cima das mesas dos empregados como um lembrete visível de quão bem eles estão indo.

Os funcionários de vendas da DHL têm a escolha de trocar os blocos por dinheiro ou escolher o prêmio da viagem. "A beleza do nosso esquema de incentivo é que ele não é competitivo", diz Thibouville. "Descobrimos que os vendedores com problemas em um negócio especial abordavam aqueles que tinham enchido os seus [containers] para pedir ajuda. Com o esquema, agora somos capazes de partilhar as melhores práticas demonstradas de vendas enquanto desenvolvemos uma capacidade de estilo de consultoria em vendas entre os funcionários."

As vendas na DHL ultrapassaram as metas desde a introdução do programa de incentivo. Em quatro meses, 26 de seus 36 vendedores ultrapassaram suas metas em 40%, dois em 35% e outros dois em 30%.

A administração da DHL Ltd. está vendo alguns dos resultados positivos que podem advir de um sistema de motivação bem-planejado. Infelizmente, muitos gerentes ainda não perceberam a importância da motivação e da criação de um ambiente de trabalho motivador. Neste capítulo e no seguinte, explicamos o básico da motivação e mostramos como planejar programas de motivação eficazes. ♦



## O que É Motivação?

Talvez a melhor forma de começar seja dizendo o que motivação não é. Muitas pessoas vêem, incorretamente, motivação como um traço pessoal — isto é, alguns a têm e outros, não. Na prática, alguns gerentes rotulam como preguiçosos empregados que parecem não ter motivação. Este tipo de rótulo pressupõe que um indivíduo é sempre preguiçoso ou nunca tem motivação. Nosso conhecimento de motivação nos diz que isto não é verdade. O que sabemos é que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Certamente, indivíduos diferem em seus impulsos motivacionais básicos. Mas o mesmo empregado que se sente logo entediado por abaixar a manivela da sua furadeira pode ficar horas a fio abaixando a manivela de uma máquina caça-níqueis em Las Vegas sem se sentir nem um pouco entediado. Você pode ler um romance completo de uma vez e no entanto achar difícil ler um livro didático por mais de 20 minutos. Não é necessariamente você — é a situação. Assim, enquanto analisamos o conceito de motivação, tenha em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

Definiremos **motivação** como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Enquanto a motivação geral está interessada no esforço em direção a *qualquer* meta, estreitaremos o foco para metas *organizacionais* a fim de refletir nosso interesse singular em comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos-chave em nossa definição são esforço, metas organizacionais e necessidades.

O elemento **esforço** é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização.<sup>2</sup> Portanto, devemos considerar a qualidade do esforço, bem como sua intensidade. O esforço que é direcionado e coerente com as metas da organização é o tipo de esforço que vamos estar buscando. Finalmente, trataremos a motivação como um processo de satisfação de necessidades. Isto está representado na Fig. 5.1.

Uma **necessidade**, em nossa terminologia, significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Estes impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão.

Portanto, podemos dizer que empregados motivados estão num estado de tensão. Para aliviar esta tensão, eles empregam esforço. Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se este esforço levar à satisfação da necessidade com sucesso, a tensão será reduzida. Mas, como estamos interessados em comportamento no trabalho, este esforço de redução de tensão deve ser também orientado às metas organizacionais. Por isso, inerente à nossa definição de motivação está a exigência de que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização. Quando isto não ocorre, podemos ter indivíduos empregando altos níveis de esforço que na verdade agem contra os interesses da organização. Isto, a propósito, não é tão raro. Por exemplo, alguns empregados gastam, regularmente, muito tempo conversando com amigos no trabalho a fim de satisfazer suas necessidades sociais. Há um elevado nível de esforço, mas que não está sendo orientado produtivamente.

## Primeiras Teorias de Motivação

A década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três teorias específicas foram formuladas durante este período, e, embora fortemente atacadas e agora questionadas em termos de validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado. São a teoria de hierarquia de necessidades, as Teorias X e Y e a teoria de motivação-higiene. Conforme você verá adiante neste capítulo, desenvolvemos, desde então, explicações mais válidas de motivação, mas você deve conhecer estas primeiras teorias por, pelo menos, duas razões: (1) elas representam a base na qual as teorias contemporâneas nasceram e (2) gerentes em exercício geralmente usam estas teorias e sua terminologia para explicar a motivação do empregado.

## A Teoria de Hierarquia de Necessidades

É provavelmente seguro dizer que a mais conhecida teoria de motivação seja a de **hierarquia de necessidades** de Abraham Maslow.<sup>3</sup> Ele formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. Estas necessidades são:

1. **Fisiológicas:** incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais
2. **Segurança:** incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional
3. **Sociais:** incluem afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade

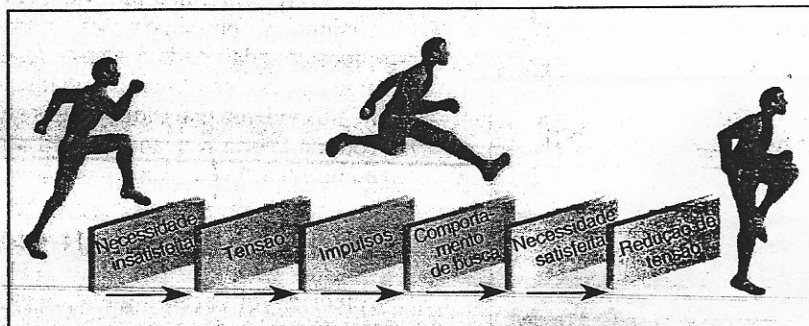


Fig. 5.1 O processo de motivação.



4. *Estima*: incluem fatores internos de estima como amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima como *status*, reconhecimento e atenção
5. *Auto-realização*: o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar-se; inclui crescimento, atingimento de seu potencial e auto-realização

À medida que cada uma destas necessidades se torna substancialmente satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante. Em termos da Fig. 5.2, o indivíduo move-se de baixo para cima nos degraus da hierarquia. Da perspectiva da motivação, a teoria diria que, embora nenhuma necessidade seja algum dia totalmente gratificada, uma necessidade substancialmente satisfeita não motiva mais. Então, se você quer motivar alguém, de acordo com Maslow, precisa entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está atualmente e concentrar-se em satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele.

Maslow separou as cinco necessidades em ordens mais altas e mais baixas. Necessidades fisiológicas e de segurança foram descritas como **necessidades de baixa ordem**, e sociais, de estima e de auto-realização, como **necessidades de alta ordem**. A diferenciação entre as duas ordens foi feita na pressuposição de que necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as necessidades de baixa ordem são predominantemente satisfeitas externamente (por coisas como pagamento, contratos com sindicatos e tempo de serviço). Na verdade, a conclusão natural a ser tirada da classificação de Maslow é que, em tempos de bonança econômica, quase todos os trabalhadores empregados permanentemente têm suas necessidades de baixa ordem substancialmente atendidas.

A teoria de necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, sobretudo entre gerentes praticantes. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento. Infelizmente, entretanto, pesquisas, geralmente, não validam a teoria. Maslow não forneceu substanciação empírica, e muitos estudos que buscaram validar a teoria não encontraram sustentação para ela.<sup>4</sup>

Antigas teorias, particularmente as que são intuitivamente lógicas, aparentemente são difíceis de mudar. Um pesquisador reviu as evidências e concluiu que “embora de grande popularidade social, a hierarquia de necessidades como teoria continua a receber pouco apoio empírico”.<sup>5</sup> Mais ainda, o pesquisador constatou que a “pesquisa disponível deveria certamente gerar uma relutância para aceitar, incondicionalmente, a implicação da hierarquia de Maslow”.<sup>6</sup> Outra revisão chegou à mesma conclusão.<sup>7</sup> Pouca sustentação foi descoberta para a previsão de que as estruturas de necessidades estão organizadas nas dimensões propostas por Maslow, que necessidades insatisfeitas motivam ou que uma necessidade satisfeita ativa o movimento para um novo nível de necessidade.

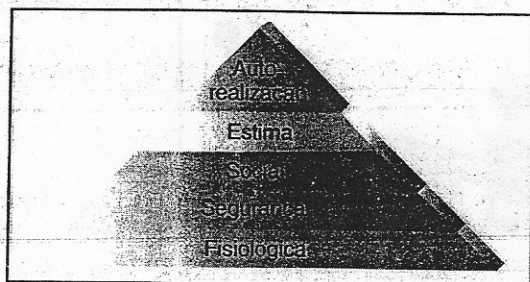


Fig. 5.2 A hierarquia de necessidades de Maslow.

## Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas de seres humanos: uma, basicamente negativa, rotulada **Teoria X**, e outra, basicamente positiva, rotulada **Teoria Y**.<sup>8</sup> Depois de ver a forma pela qual gerentes lidavam com empregados, McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

De acordo com a Teoria X, as quatro pressuposições dos gerentes são:

1. Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
2. Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Em contraste com estas visões negativas sobre a natureza dos seres humanos, McGregor enumerou as quatro pressuposições positivas, que ele chamou de Teoria Y:

1. Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

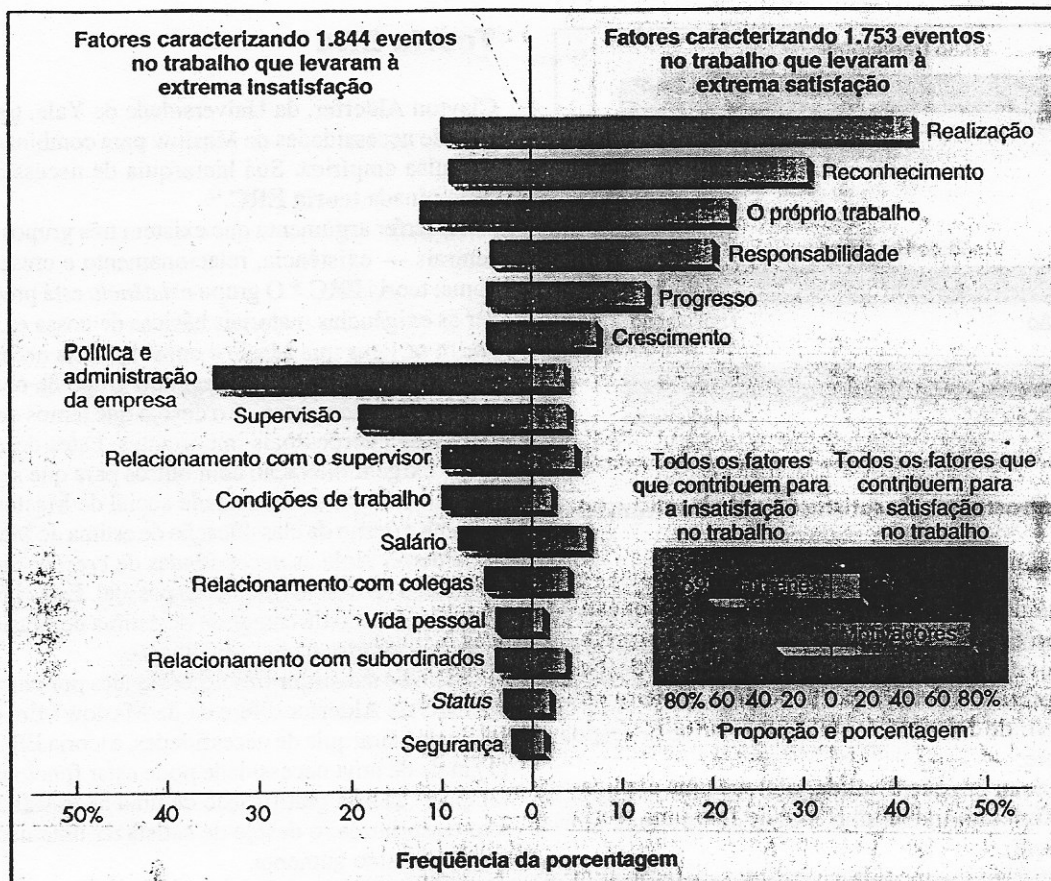
Quais são as implicações motivacionais se você aceitar a análise de McGregor? A resposta é mais bem expressada na estrutura apresentada por Maslow. A Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A Teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. O próprio McGregor acreditava que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Consequentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho.

Infelizmente, não há evidência que confirme nenhum dos conjuntos de pressuposições como válido ou que aceitar as pressuposições da Teoria Y alterando, de acordo com ela, os atos de alguém levará a tornar os trabalhadores mais motivados. Como ficará evidente mais adiante neste capítulo, tanto as pressuposições da Teoria X quanto as da Teoria Y podem ser apropriadas numa situação especial.

## Teoria Motivação-Higiene

A teoria motivação-higiene foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.<sup>9</sup> Na crença de que a relação de um indivíduo com seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do indivíduo,





Fonte: Reproduzido com permissão de *Harvard Business Review*. Figura de *One More Time: How Do You Motivate Employees?* de Frederick Herzberg, setembro/outubro de 1987. Direitos autorais © 1987 by the President and Fellows of Harvard College; todos os direitos reservados.

**Fig. 5.3 Comparação de fatores de satisfação e de insatisfação.**

Herzberg investigou a questão “O que as pessoas querem de seus trabalhos?” Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente *bem* ou *mal* em relação aos seus trabalhos. Estas respostas foram tabuladas e categorizadas. Fatores afetando atitudes de trabalho como relatadas em 12 investigações conduzidas por Herzberg são mostrados na Fig. 5.3.

Das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram significativamente diferentes das respostas dadas quando elas se sentiam mal. Como visto na Fig. 5.3, certas características tendem a estar constantemente relacionadas à satisfação no trabalho (fatores do lado direito da figura) e outros à insatisfação no trabalho (do lado esquerdo da figura). Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento parecem estar relacionados com satisfação no trabalho. Quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Os dados sugerem, diz Herzberg, que o oposto de satisfação não é insatisfação como tradicionalmente se acreditava. Remover características insatisfatórias de um trabalho não faz o trabalho necessariamente satisfatório. Conforme mostra a Fig. 5.4,

Herzberg propõe que suas descobertas indicam a existência de um contínuo 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 separados e distintos daqueles que levam à insatisfação no trabalho. Conseqüentemente, gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz mas não, necessariamente, motivação. Eles estarão mais apacando sua força de trabalho do que motivando-a. Como resultado, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como **fatores de higiene**. Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; entretanto, também não estarão satisfeitas. Se queremos motivar pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. São estas as características que as pessoas acham intrinsecamente recompensadoras.

A teoria motivação-higiene tem seus detratores. As críticas à teoria incluem as seguintes:

1. O procedimento que Herzberg usou é limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a dar o crédito a si mesmas. E, ao contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso.



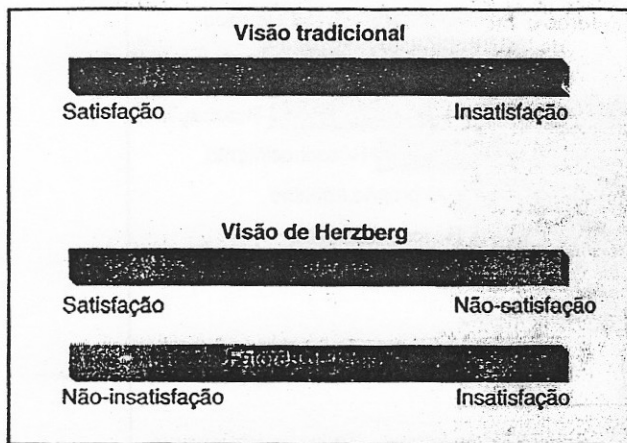


Fig. 5.4 Visões contrastantes da satisfação e da insatisfação.

2. A fidedignidade da metodologia de Herzberg é questionada. Como classificadores têm que fazer interpretações, é possível que eles possam contaminar as descobertas interpretando uma resposta de uma maneira enquanto tratam de forma diferente uma outra resposta semelhante.
3. A teoria, no grau em que é válida, oferece uma explicação da satisfação no trabalho. Não é de fato uma teoria de motivação.
4. Não foi utilizada uma medida global de satisfação. Em outras palavras, uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, mas achar que o trabalho é aceitável.
5. A teoria é incoerente com pesquisas anteriores. A teoria motivação-higiene ignora variáveis situacionais.
6. Herzberg supõe que existe uma relação entre satisfação e produtividade. Mas a metodologia da pesquisa que ele usou focalizou, apenas, a satisfação, e não a produtividade. Para fazer esta pesquisa relevante, deve-se levar em conta a alta relação entre satisfação e produtividade.<sup>10</sup>

Independentemente de críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e poucos são os gerentes que não têm familiaridade com suas recomendações. A popularidade ao longo dos últimos 30 anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planejem e controlem seus trabalhos pode, provavelmente, ser amplamente atribuída às descobertas e recomendações de Herzberg.

## Teorias Contemporâneas de Motivação

As teorias anteriores são bem conhecidas mas, infelizmente, não se sustentam bem a um exame mais profundo. Todavia, nem tudo está perdido.<sup>11</sup> Existem várias teorias contemporâneas que têm uma coisa em comum — todas têm um grau razoável de documentação de suporte válido. Claro, isto não quer dizer que as teorias que vamos apresentar estão, inquestionavelmente, corretas. Nós as chamamos de “teorias contemporâneas” não porque tenham sido, necessariamente, desenvolvidas recentemente, mas porque representam o estágio atual para explicar a motivação de empregados.

## Teoria ERC

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou a hierarquia de necessidades de Maslow para combiná-la melhor com a pesquisa empírica. Sua hierarquia de necessidades revisada é denominada **teoria ERC**.<sup>12</sup>

Alderfer argumenta que existem três grupos de necessidades centrais — existência, relacionamento e crescimento — daí o nome: teoria ERC.\* O grupo *existência* está preocupado em prover as exigências materiais básicas de nossa existência. Elas incluem os itens que Maslow considerou as necessidades fisiológicas e de segurança. No segundo grupo de necessidades estão as de *relacionamentos* — o desejo que temos de manter relacionamentos interpessoais importantes. Estes desejos sociais e de *status* exigem interação com outros para que sejam satisfeitos e se alinham com a necessidade social de Maslow e com o componente externo da classificação de estima de Maslow. Finalmente, Alderfer isola as necessidades de *crescimento* — um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Estas incluem o componente intrínseco da categoria de estima de Maslow e as características incluídas na auto-realização.

Além de substituir três necessidades por cinco, em que a teoria ERC de Alderfer difere da de Maslow? Em contraste com a teoria de hierarquia de necessidades, a teoria ERC demonstra que (1) mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e (2) se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta.

A hierarquia de necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escada. A teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente gratificada antes que alguém possa seguir em frente. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando no crescimento mesmo que necessidades de existência ou relacionamento estejam insatisfeitas; ou todas as três categorias de necessidade podem estar funcionando ao mesmo tempo.

A teoria ERC também contém uma dimensão frustração-regressão. Maslow argumentou, conforme você se lembra, que um indivíduo ficará num certo nível de necessidade até que esta necessidade seja satisfeita. A teoria ERC opõe-se a isto, observando que, quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrado, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo. A inability de satisfazer uma necessidade de interação social, por exemplo, pode elevar o desejo por mais dinheiro ou melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar a uma regressão a um nível mais baixo.

Em suma, a teoria ERC argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem; no entanto, necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores ao mesmo tempo, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de alto nível pode resultar em regressão a uma necessidade de nível mais baixo.

A teoria ERC é mais compatível com nosso conhecimento de diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular. As evidências demonstrando que pessoas em outras culturas posicionam as categorias

\* Em inglês, ERC — *existence, relatedness e growth*. (N.T.)



de necessidades de formas diferentes — por exemplo, os nativos da Espanha e do Japão colocam as necessidades sociais antes das suas exigências fisiológicas<sup>13</sup> — estariam coerentes com a teoria ERC. Vários estudos apóiam a teoria ERC,<sup>14</sup> mas há também evidência de que isto não funciona em algumas organizações.<sup>15</sup> No cômputo geral, entretanto, a teoria ERC representa uma versão mais válida da hierarquia de necessidades.

## A Teoria de Necessidades de McClelland

Você tem um saco de feijão e existem cinco alvos montados à sua frente. Cada um está, progressivamente, mais longe, e, portanto, é mais difícil de atingir. O alvo A é uma moleza. Está quase ao alcance do seu braço. Se você acertá-lo, ganha \$2,00. O alvo B está um pouco mais longe, mas cerca de 80% das pessoas que tentam conseguem acertá-lo. Ele vale \$4,00. O alvo C paga \$8,00 e cerca de metade das pessoas que tentam consegue acertá-lo. Pouquíssimas pessoas podem acertar o alvo D, mas o pagamento é de \$16,00 se você o consegue. Finalmente o alvo E paga \$32,00, mas é quase impossível alcançá-lo. Que alvo você tentaria acertar? Se você selecionou o C, é provável que você seja um alto realizador. Por quê? Leia.

A teoria de necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e seus associados.<sup>16</sup> A teoria enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação. Elas são definidas como se segue:

- ♦ **Necessidade de realização:** o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso.
- ♦ **Necessidade de poder:** a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo.
- ♦ **Necessidade de afiliação:** o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

Algumas pessoas têm um impulso forte de ter sucesso. Elas se esforçam pela realização pessoal mais do que pelas recompensas do sucesso em si. Elas têm um desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes. Este impulso é a necessidade de realização. Da pesquisa sobre necessidade de realização, McClelland descobriu que indivíduos altamente realizadores diferenciavam-se dos outros pelo seu desejo de fazer as coisas de forma melhor.<sup>17</sup> Eles procuram situações em que possam alcançar responsabilidade pessoal para encontrar soluções para os problemas, em que possam receber rápido retorno sobre seus desempenhos para que soubessem se estavam melhorando ou não, e em que possam determinar metas moderadamente desafiadoras. Indivíduos altamente realizadores não são jogadores; eles não gostam de ter sucesso por acaso. Preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado para o acaso ou para as ações de outros. E, sumamente importante, eles evitam o que percebem ser tarefas muito fáceis ou muito difíceis. Eles querem vencer obstáculos, mas querem sentir que seu sucesso (ou fracasso) é devido às suas próprias ações. Isto significa que gostam de tarefas com nível de dificuldade médio.

Indivíduos altamente realizadores têm melhor desempenho quando percebem sua probabilidade de sucesso como sendo de 0,5, isto é, quando estimam ter 50% de chance de ter sucesso. Eles não gostam de jogar com poucas chances de ganhar porque não obtêm satisfação com realizações de sucesso circunstanciais. De forma semelhante, eles não gostam de baixas chances (alta

probabilidade de sucesso) porque, assim, não há desafio para suas habilidades. Eles gostam de determinar metas que requeiram algum esforço. Quando há uma chance aproximadamente equivalente de sucesso ou fracasso, existe a oportunidade ótima de experimentar sensações de êxito e satisfação de seus esforços.

A necessidade de poder é o desejo de ter impacto, de ser influente e de controlar os outros. Indivíduos com elevada necessidade de poder apreciam estar “no controle”, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e orientadas a *status* e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre outros do que com um desempenho eficaz.

A terceira necessidade isolada por McClelland é a de afiliação. Esta necessidade recebeu menos atenção dos pesquisadores. Afiliação pode ser comparada aos objetivos de Dale Carnegie — o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com um alta motivação de afiliação lutam por amizades, preferem situações de cooperação em vez das de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Como você descobre se alguém é, por exemplo, um indivíduo altamente realizador? Existem questionários que revelam esta motivação,<sup>18</sup> mas a maioria dos pesquisadores usa um teste projetivo no qual sujeitos respondem a figuras.<sup>19</sup> Cada figura é mostrada brevemente ao sujeito, e então ele escreve uma história baseada na figura. Como exemplo, a figura pode mostrar um homem sentado a uma mesa de trabalho, numa posição pensativa, olhando para um retrato de uma mulher e duas crianças que está sobre a mesa, no canto. Será, então, pedido ao sujeito que escreva uma história descrevendo o que está acontecendo, o que antecedeu esta situação, o que irá acontecer no futuro e coisas assim. As histórias tornam-se, na verdade, testes projetivos que medem motivações inconscientes. Cada história tem uma pontuação, e a contagem de pontos do sujeito em cada uma das três motivações é obtida.

Respalgadas por um extenso número de pesquisas, algumas previsões, razoavelmente bem-sustentadas, podem ser feitas com base no relacionamento entre necessidade de realização e desempenho no trabalho. Embora menos pesquisas tenham sido feitas sobre necessidades de poder e afiliação, existem descobertas coerentes aqui, também.

Primeira, como mostra a Fig. 5.5, indivíduos com alta necessidade de realização preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, retorno e um grau intermediário de risco. Quando estas características forem predominantes, os indivíduos altamente realizadores estarão fortemente motivados. A evidência demonstra com constância que, por exemplo, indivíduos altamente realizadores têm sucesso em atividades empreendedoras como dirigir seus próprios negócios e gerenciar uma unidade independente dentro de uma grande organização.<sup>20</sup>

Segunda, uma elevada necessidade de realizar não leva, necessariamente, a ser um bom gerente, sobretudo em grandes organizações. Pessoas com uma necessidade de realização elevada estão interessadas em quão bem elas estão se saindo pessoalmente, e não em influenciar outros a se saírem bem. Vendedores realizadores não necessariamente dão bons gerentes de vendas, e o bom gerente geral numa grande organização não tem, normalmente, uma elevada necessidade de realizar.<sup>21</sup>

Terceira, as necessidades de afiliação e poder tendem a estar relacionadas de perto com o sucesso gerencial. Os melhores gerentes têm elevadas necessidades de poder e baixas necessidades de afiliação.<sup>22</sup> Na verdade, uma motivação de poder elevada



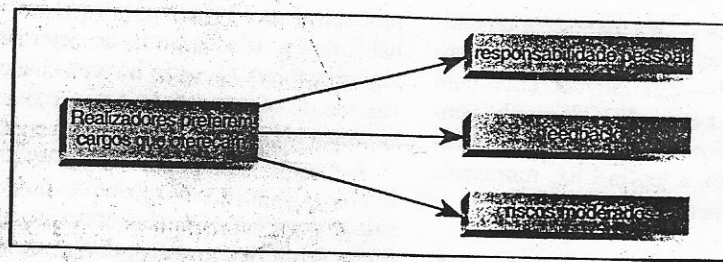


Fig. 5.5 Combinando realizadores e cargos.

pode ser um requisito para a eficácia gerencial.<sup>23</sup> Claro, o que é a causa e o que é o efeito é questionável. Tem sido sugerido que uma necessidade de poder elevada pode ocorrer simplesmente como uma função do nível de alguém numa organização hierárquica.<sup>24</sup> O último argumento propõe que, quanto mais alto o nível que um indivíduo sobe numa organização, maior é a motivação de poder do ocupante. Em resultado, posições poderosas seriam o estímulo a uma motivação de poder elevada.

Finalmente, empregados têm sido treinados com sucesso para estimular suas necessidades de realizações. Os treinadores têm sido eficazes ao ensinar indivíduos a pensar em termos de êxitos, vitória e sucesso e, então, ajudá-los a aprender como *agir* de forma a terem realizações elevadas preferindo situações em que tenham responsabilidade pessoal, retorno e riscos moderados. Assim, se o cargo pedir um realizador, a administração pode selecionar uma pessoa com uma alta necessidade de realização ou desenvolver seu próprio candidato através de treinamento de realizações.<sup>25</sup>

## A Teoria de Avaliação Cognitiva

No final dos anos 60, um pesquisador propôs que a introdução de recompensas extrínsecas, como pagamento, para esforço no trabalho anteriormente era intrinsecamente recompensadora, pois o prazer associado ao conteúdo do próprio trabalho tenderia a diminuir o nível total de motivação.<sup>26</sup> Esta proposta — que acabou sendo chamada de *teoria de avaliação cognitiva* — tem sido intensamente pesquisada, e um grande número de estudos a tem apoiado.<sup>27</sup> Conforme mostraremos, as principais implicações para esta teoria relacionam-se com a maneira pela qual as pessoas são pagas nas organizações.

Historicamente, os teóricos da motivação geralmente presumiam que motivações como realizações, responsabilidade e competência são independentes de motivadores extrínsecos como alto salário, promoções, boas relações com a supervisão e condições de trabalho agradáveis. Isto é, a estimulação de um não afetaria o outro. Mas a teoria de avaliação cognitiva sugere o contrário. Ela argumenta que quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações, como pagamento para um desempenho superior, as recompensas intrínsecas que são derivadas de os indivíduos fazerem o que gostam são reduzidas. Em outras palavras, quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir.

Por que ocorreria tal resultado? A explicação popular é que o indivíduo sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento, então a motivação intrínseca anterior diminui. Além disso, a eliminação de recompensas extrínsecas pode produzir uma troca — de uma explicação externa para interna — na percepção de um indivíduo sobre a causa de ele trabalhar numa ta-

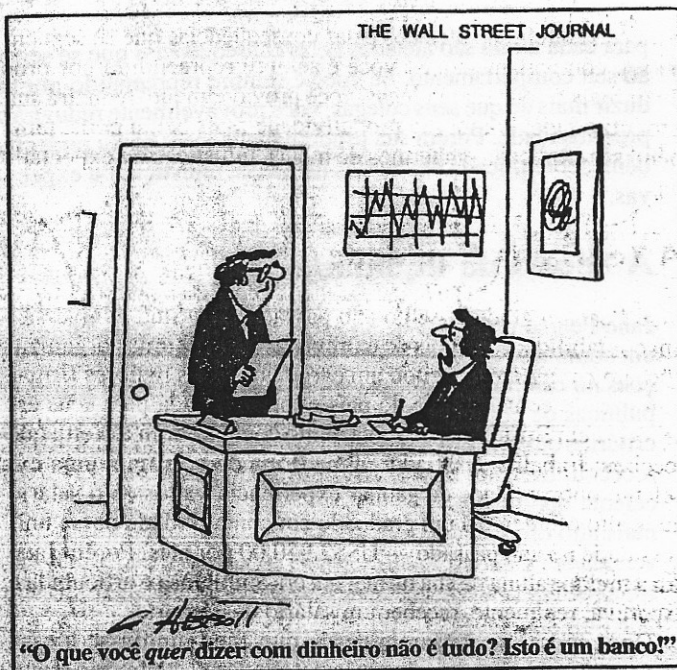
refa. Se você está lendo um romance por semana porque seu professor de literatura o manda fazer isso, você pode atribuir seu comportamento de leitura a uma fonte exterior. Entretanto, depois que o curso termina, se você se descobre lendo um romance por semana, sua inclinação natural é dizer: “Eu devo gostar de ler romances, porque ainda estou lendo um por semana!”

Se a teoria de avaliação cognitiva é válida, deve ter grandes implicações para as práticas gerenciais. É um truismo entre especialistas de compensação há anos que se pagamento ou outras recompensas extrínsecas devem ser motivadores eficazes, eles precisam ser condicionais ao desempenho de um indivíduo. Mas os teóricos da avaliação cognitiva argumentam que isto apenas tenderia a diminuir a satisfação interna que o indivíduo tem de fazer o trabalho. Substituímos um estímulo externo por um estímulo interno. Na verdade, se a teoria de avaliação cognitiva está correta, faria sentido tornar o pagamento de um indivíduo não-condicional ao seu desempenho a fim de evitar diminuir a motivação intrínseca.

Observamos anteriormente que a teoria de avaliação cognitiva tem sido sustentada por vários estudos. Mas ela também tem encontrado ataques, especificamente às metodologias usadas nestes estudos<sup>28</sup> e às interpretações das descobertas.<sup>29</sup> Porém, onde esta teoria se apóia hoje? Podemos dizer que, quando as organizações usam motivadores extrínsecos como pagamento e promoções para estimular os desempenhos dos trabalhadores, elas o fazem ao custo de reduzir o interesse e a motivação intrínsecos ao trabalho que está sendo feito? A resposta não é um simples “Sim” ou “Não”.

Embora mais pesquisas sejam necessárias para esclarecer um pouco da atual ambiguidade, a evidência nos leva a concluir que a interdependência de recompensas extrínsecas e intrínsecas é um fenômeno real.<sup>30</sup> Contudo, seu impacto na motivação do empregado no trabalho, em contraste com a motivação em geral, pode ser consideravelmente menor do que se pensava originalmente. Primeiro, muitos dos estudos testando a teoria foram feitos com alunos, e não com empregados pagos por organizações. Os pesquisadores observaram o que acontece ao comportamento de um aluno quando uma recompensa que tinha sido alocada é interrompida. Isto é interessante mas não representa a situação normal de trabalho. No mundo real, quando recompensas extrínsecas são interrompidas, geralmente significa que o indivíduo não faz mais parte da organização. Segundo, evidências indicam que níveis muito altos de motivação intrínseca são fortemente resistentes aos impactos nocivos de recompensas extrínsecas.<sup>31</sup> Mesmo quando um trabalho é inerentemente interessante, ainda existe uma norma poderosa para pagamento extrínseco.<sup>32</sup> No outro extremo, em tarefas monótonas, recompensas extrínsecas parecem aumentar a motivação intrínseca.<sup>33</sup> Consequentemente, a teoria pode ter aplicabilidade limitada a





Fonte: The Wall Street Journal, 8 de fevereiro de 1995, com permissão de Cartoon Features Syndicate.

Fig. 5.6

organizações de trabalho porque os empregos de nível baixo em sua maioria não são por si sós satisfatórios o suficiente para adotar alto interesse intrínseco e muitas posições gerenciais profissionais oferecem recompensas intrínsecas. A teoria de avaliação cognitiva pode ser relevante para aquele conjunto de empregos organizacionais que estão no meio — aqueles que não são nem extremamente monótonos nem extremamente interessantes.

### Teoria de Determinação de Metas

Gene Broadwater, treinador do time de corridas rústicas da escola secundária de Hamilton, disse à sua equipe estas palavras antes de eles se aproximarem da linha de partida da corrida do campeonato da liga: “Cada um de vocês está pronto fisicamente. Agora, vão lá e dêem o melhor de si. Ninguém pode jamais pedir de vocês mais do que isto.”

Você mesmo já ouviu essa frase inúmeras vezes: “Dê o melhor de si. Isto é tudo que alguém pode pedir.” Mas o que “dê o melhor de si” significa? Será que uma vez soubemos se alcançamos aquela meta indefinida? Os corredores de corridas rústicas teriam conseguido tempos mais rápidos se o treinador Broadwater tivesse dado a cada um uma meta específica para atingir? Você poderia ter se saído melhor nas suas aulas de inglês da escola secundária se seus pais tivessem dito: “Você deve se esforçar para atingir 85% ou mais em todos os seus trabalhos de inglês” em vez de lhe dizer para “fazer o melhor”? A pesquisa da teoria de determinação de metas enfoca estas questões, e as descobertas, como você verá, são impressionantes em termos do efeito que a especificidade, o desafio e feedback têm para o desempenho.

No final dos anos 60, Edwin Locke propôs que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho.<sup>34</sup> Isto é, metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar.<sup>35</sup> A evidência sustenta fortemente o valor de metas. Melhor ainda, podemos dizer que metas específicas melhoram o desempenho; que metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desem-

penho melhor do que metas fáceis; e que feedback leva a melhor desempenho do que a falta de feedback.<sup>36</sup>

Metas específicas difíceis produzem um nível de resultado mais alto do que a meta generalizada. A própria especificidade da meta age como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer 12 viagens de transporte de ida e volta entre Toronto e Buffalo, Nova York a cada semana, esta intenção dá a ele um objetivo específico para tentar atingir. Podemos dizer que, todas as coisas sendo equivalentes, o caminhoneiro com uma meta específica terá um desempenho melhor do que seu colega que trabalha sem qualquer meta específica ou com a meta generalizada de “dar o melhor de si”.

Se fatores como habilidade e aceitação das metas são mantidos constantes, também podemos afirmar que quanto mais difícil a meta, maior o nível de desempenho. Entretanto, é lógico supor que metas mais fáceis são mais prováveis de serem aceitas. Porém, uma vez que um empregado aceite uma tarefa difícil, ele empregará um alto nível de esforço até esta ser realizada, diminuída ou abandonada.

As pessoas se saíram melhor quando receberam feedback sobre seu progresso em direção a suas metas porque o feedback ajuda a identificar discrepâncias entre o que elas fizeram e o que querem fazer; isto é, o feedback age para guiar o comportamento. Porém nem todo feedback é igualmente potente. Feedback autogerado — em que o empregado é capaz de monitorar seu próprio progresso — tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback gerado externamente.<sup>37</sup>

Se os empregados têm a oportunidade de participar da determinação de suas próprias metas, eles trabalharão mais? A evidência é confusa com respeito à superioridade das metas participativas sobre as designadas.<sup>38</sup> Em alguns casos, metas determinadas participativamente provocaram um desempenho superior, enquanto em outros casos indivíduos se desempenharam melhor quando tiveram metas designadas por seus chefes. Mas uma grande vantagem da participação pode estar no aumento da aceitação da própria meta como desejável para se tentar atingi-la.<sup>39</sup> Conforme observamos, a resistência é maior quando as metas são difíceis. Se as pessoas participam da determinação de metas, elas têm maior probabilidade de aceitá-las, mesmo as mais difíceis, do que quando elas são designadas arbitrariamente por seus chefes. A razão é que os indivíduos se sentem mais comprometidos com as escolhas em que eles tenham tomado parte. Assim, embora metas participativas possam não ser superiores às metas designadas, quando a aceitação é tomada como dada, a participação aumenta a probabilidade de que metas mais difíceis serão acordadas e cumpridas.

Existem algumas condições na teoria de determinação de metas ou podemos tomá-la como uma verdade universal que metas difíceis e específicas sempre levarão a um melhor desempenho? Além do feedback, três outros fatores foram descobertos como tendo influência na relação metas-desempenho. São eles comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. A teoria de determinação de metas pressupõe que um indivíduo está comprometido com a meta, isto é, determinado a não diminuir ou abandonar a meta. Isto tem maior probabilidade de ocorrer quando as metas são tornadas públicas, quando o indivíduo tem um lugar de controle interno e quando as metas são autodeterminadas, em vez de designadas.<sup>40</sup> A auto-eficácia refere-se à crença de um indivíduo de que ele é capaz de desempenhar uma tarefa.<sup>41</sup> Quanto mais alta sua auto-eficácia, mais confiança você tem na sua capacidade de ter sucesso numa tarefa. Então, em situações difíceis, descobrimos que pessoas com



baixa auto-eficácia são mais propensas a diminuir seu esforço ou a desistir totalmente, enquanto aquelas com alta auto-eficácia tentarão mais duramente vencer o desafio.<sup>42</sup> Além disso, os indivíduos com alta auto-eficácia parecem responder ao feedback negativo com esforço aumentado e motivação, ao passo que aqueles com baixos níveis de auto-eficácia são propensos a diminuir seu esforço quando recebem feedback negativo.<sup>43</sup> Por fim, a teoria de determinação de metas é limitada culturalmente. É bem adaptada a países como os Estados Unidos e Canadá porque seus componentes-chave se alinham razoavelmente bem com as culturas norte-americanas. Ela supõe que subordinados serão razoavelmente independentes (não alto demais na pontuação de distância do poder), que gerentes e subordinados buscarão metas desafiadoras (baixa pontuação em evitação de incerteza) e que o desempenho é considerado importante por ambos (alta pontuação em quantidade de vida). Então, não espere que determinar metas leve necessariamente a um melhor desempenho do empregado em países como Portugal ou Chile, onde as condições são opostas.

Nossa conclusão geral é a de que intenções — na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas — são uma potente força motivadora. Sob as condições apropriadas, elas podem levar a um melhor desempenho. Entretanto, não há evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento de satisfação no trabalho.<sup>44</sup>

## A Teoria do Reforço

Um contraponto à teoria de determinação de metas é a **teoria do reforço**. A anterior é uma abordagem cognitiva, propõe que os propósitos de um indivíduo dirigem seus atos. Na teoria do reforço, temos uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. As duas estão claramente em desacordo, em termos filosóficos. Teóricos do reforço vêem o comportamento como sendo causado ambientalmente. Você não tem que se preocupar, argumentam eles, com eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços — qualquer consequência que, imediatamente, se siga a uma resposta aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido.

A teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. Como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação. Contudo, oferece um meio poderoso de análise do que controla o comportamento, e, por essa razão, é geralmente considerada em discussões sobre motivação.<sup>45</sup>

Discutimos o processo de reforço em detalhes no Cap. 2. Mostramos que usar reforçadores para condicionar comportamentos nos dá considerável percepção sobre como as pessoas aprendem. Mas não podemos ignorar o fato de que o reforço tem um amplo seguimento como um mecanismo motivacional. Na sua forma pura, entretanto, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que sabemos causarem impacto no comportamento. Na verdade, alguns pesquisadores usam os mesmos experimentos dos teóricos para sustentar sua posição e interpretar as descobertas numa estrutura cognitiva.<sup>46</sup>

O reforço é, sem dúvida, uma influência importante no comportamento; todavia, poucos estudiosos estão preparados para argumentar que ele seja a única influência. Os comportamentos que você tem no trabalho e a quantidade de esforço que você aloca

para cada tarefa são afetados pelas consequências que se seguem ao seu comportamento. Se você é sempre repreendido por produzir mais de que seus colegas, você provavelmente reduzirá sua produtividade. Porém sua produtividade mais baixa pode, também, ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas.

## A Teoria da Equidade

Jane Pearson graduou-se no ano passado pela State University em contabilidade. Depois de entrevistas com algumas organizações no *campus*, ela aceitou um cargo numa das maiores firmas públicas de contabilidade do país e foi designada para seus escritórios em Boston. Jane estava muito contente com a oferta que recebeu: trabalho desafiador numa firma de prestígio, uma excelente oportunidade de ganhar experiência valiosa e o salário mais alto oferecido a um graduado em contabilidade dessa universidade no ano passado — US\$2.950,00 por mês. Porém Jane era a melhor aluna de sua turma; ela era ambiciosa e articulada e esperava, realmente, receber um salário desse porte.

Doze meses se passaram desde que Jane juntou-se a essa empresa. O trabalho provou-se tão desafiador e satisfatório quanto ela esperava. Seu empregador está extremamente contente com seu desempenho; na verdade, ela recentemente ganhou um aumento de US\$200,00 por mês. Entretanto, o nível motivacional de Jane caiu drasticamente nas últimas semanas. Por quê? Seu empregador acabou de contratar um recém-graduado da State University, que não tem o ano de experiência que Jane já tem, por US\$3.200,00 por mês — US\$50,00 a mais do que Jane ganha agora! Seria errado descrever Jane em outros termos que não irada. Jane está até falando em procurar outro emprego.

A situação de Jane mostra o papel que a equidade tem na motivação. Os empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros. Percebemos o que ganhamos de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que colocamos nele (insumos) e, então, comparamos nossa proporção resultados-insumos com a proporção resultados-insumos de outros que sejam relevantes. Isto está mostrado na Fig. 5.7. Se percebemos nossa proporção igual à dos outros que são relevantes com os quais nos comparamos, diz-se que há um estado de equidade. Percebemos nossa situação como justa — que a justiça triunfou. Quando vemos a proporção como desigual, sentimos uma tensão de equidade. J. Stacy Adams propôs que este estado de tensão negativa fornece a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la.<sup>47</sup>

O referencial que um empregado seleciona soma-se à complexidade da **teoria da equidade**. A evidência indica que o referencial escolhido é uma variável importante na teoria da equidade.<sup>48</sup> Existem quatro comparações referenciais que um empregado pode usar:

Comparações Proporcionais*	Percepção
$R/I_A < R/I_B$	Injustiça devido a estar sub-recompensado
$R/I_A = R/I_B$	Equidade
$R/I_A > R/I_B$	Injustiça devido a estar super-recompensado

\*Onde  $R/I_A$  representa o empregado e  $R/I_B$  representa os outros relevantes.

Fig. 5.7 Teoria da equidade.



# CO nos Noticiários

## Compensação na NBA

Imagine que você esteja ganhando US\$ 3 milhões por ano. Muito dinheiro? Sim. Mas você é um dos melhores em seu campo e levou dez anos para chegar a este nível de pagamento. Então você descobre que um de seus pares, cujas estatísticas são muito menos impressionantes do que as suas, está ganhando mais dinheiro do que você. Pior ainda, a empresa quer pagar a um jovem talentoso e sem experiência cinco vezes o que você está ganhando. Furioso, você exige renegociar seu contrato. Bem-vindo à NBA dos anos 90!

Com a escalada dos salários na National Basketball Association, os jogadores desenvolveram o que o antigo treinador da NBA Hubie Brown chama de "ciúmes banais". Eles podem ocorrer dentro de um time ou entre times. "Quando Shawn Kemp, de Seattle, ganha um pagamento

astronômico de US\$ 20 milhões, caras como Cliff Robertson, Kevin Willis e Charles Oakley sentem que são tão valiosos para seus times quanto Kemp é para o Sonics", diz Brown. "Então eles pensam: 'Onde está o meu pagamento astronômico?'"

A questão de equidade tornou-se proeminente no início dos anos 90 quando os times começaram a assinar contratos astronômicos, nas primeiras minutas, para seus escolhidos. Em 1994, por exemplo, o Milwaukee deu a Glenn Robinson, o seu número um, um negócio de US\$ 100 milhões. O Dallas deu ao seu melhor jogador, o defesa Jason Kidd, US\$ 54 milhões em um contrato de nove anos — mais dinheiro do que John Stockton e Mark Price, defesas reconhecidos pela NBA, estavam ganhando.

A questão da equidade foi trazida de novo à cena em 1996, quando

dúzias de jogadores da NBA tornaram-se agentes livres. Shaquille O'Neal ganhou um pacote de US\$ 120 milhões do Los Angeles Lakers. Michael Jordan renovou por um ano com o Chicago Bulls por US\$ 30 milhões, enquanto o defesa Gary Payton, do Sonics All-Star, aceitou uma oferta de US\$ 87,5 milhões para ficar em Seattle. O agente livre do Bulls, Dennis Rodman, que estava ganhando US\$ 2,5 milhões por ano em 1996, rapidamente declinou a oferta inicial do Chicago de US\$ 6 milhões para a temporada de 1997. "Eu me aposento antes de aceitar esta oferta," disse Rodman. Ele finalmente assinou por um pouco mais do que US\$ 9 milhões.

Baseado em J. Moore, "Managing Millionaires", *Seattle Post-Intelligencer*, 3 de novembro de 1994, p. C1; e S. Spencer, "Kemp Ready to Play Ball", *Seattle Post-Intelligencer*, 23 de outubro de 1996, p. D1.

1. *Auto-dentro*: as experiências de um empregado numa posição diferente dentro da sua atual organização
2. *Auto-fora*: as experiências de um empregado numa situação ou posição fora da sua atual organização
3. *Outro-dentro*: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos dentro da organização do empregado
4. *Outro-fora*: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos fora da organização do empregado

Empregados podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas de trabalho, colegas em outras organizações ou outros empregos que eles próprios tiveram. A referência que um empregado escolhe será influenciada pela informação que o empregado tem sobre referências, assim como pela atratividade da referência. Isto levou a concentrar em quatro as variáveis de moderação — sexo, tempo de serviço, nível na organização e grau de educação ou profissionalização.<sup>49</sup> A pesquisa mostra que tanto homens quanto mulheres preferem comparações com o mesmo sexo. A pesquisa também demonstra que mulheres geralmente têm pagamento menor do que os homens em cargos comparáveis e têm expectativas de pagamento mais baixas do que homens pelo mesmo trabalho. Assim, uma mulher que use outra mulher como referência tende a ter como resultado um padrão comparativo mais baixo. Isto nos leva a concluir que empregados em cargos que não são segregados por sexo farão mais comparações cruzadas com outro sexo do que aqueles em cargos que são dominados tanto por homens quanto por mulheres.

Isto também sugere que se mulheres toleram pagamento mais baixo, talvez seja devido ao padrão comparativo que elas usam.

Empregados com pouco tempo de serviço em suas organizações atuais tendem a ter pouca informação sobre outros dentro da organização, então eles confiam em suas próprias experiências pessoais. Por outro lado, empregados com longo tempo de serviço confiam mais fortemente em colegas de trabalho para comparações. Empregados de níveis mais altos, aqueles nas posições profissionais e aqueles com maior educação formal tendem a ser mais cosmopolitas e a ter melhor informação sobre pessoas em outras organizações. Consequentemente, estes tipos de empregados farão mais comparações outro-fora.

Com base na teoria da equidade, quando empregados percebem uma injustiça, pode-se prever que eles farão uma de seis escolhas:<sup>50</sup>

1. Mudar seus insumos (por exemplo, não empregar tanto esforço)
2. Mudar seus resultados (por exemplo, indivíduos pagos à base de média de peças podem aumentar seu pagamento produzindo uma quantidade maior de unidades de qualidade mais baixa)
3. Distorcer percepções de si mesmo (por exemplo: "Eu costumava pensar que trabalhava num ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que qualquer outra pessoa.")
4. Distorcer percepções de outros (por exemplo: "O trabalho do Mike não é tão bom quanto eu pensava que fosse.")



5. Escolher uma referência diferente (por exemplo: "Eu posso não ganhar tão bem quanto o meu cunhado, mas estou me saindo muito melhor do que meu pai quando ele tinha a minha idade.")
6. Deixar o campo (por exemplo, largar o emprego)

A teoria da equidade reconhece que indivíduos se preocupam não apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços mas também com a relação desta quantidade com o que os outros recebem. Eles fazem julgamentos conforme a relação entre seus insumos e resultados e os insumos e resultados de outros. Com base nos insumos de uma pessoa, como esforço, experiência, educação e competência, esta pessoa compara resultados como níveis de salário, aumentos, reconhecimento e outros fatores. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em sua proporção resultado-insumo relativo a outros, é criada a tensão. Esta tensão fornece a base para a motivação, conforme as pessoas lutam pelo que elas percebem como equidade e justiça.

Especificamente, a teoria estabelece quatro proposições relativas ao pagamento injusto:

1. *Dado o pagamento por tempo, empregados super-recompensados produzirão mais do que empregados pagos com equidade.* Empregados por hora e assalariados gerarão elevada quantidade ou qualidade de produção a fim de aumentar o lado do insumo na proporção e trazer a equidade.
2. *Dado o pagamento por quantidade de produção, empregados super-recompensados produzirão menos unidades, mas com melhor qualidade do que empregados pagos com equidade.* Indivíduos pagos numa base de média de peças aumentarão seus esforços para atingir equidade, que pode resultar em maior qualidade ou quantidade. Entretanto, aumentos em quantidade apenas aumentarão a injustiça, pois cada unidade produzida resulta em mais superpagamento. Portanto, esforço é dirigido em relação ao aumento da qualidade mais do que ao aumento de quantidade.
3. *Dado o pagamento por tempo, empregados sub-recompensados produzirão menos resultados ou de pior qualidade.* O esforço será diminuído, o que levará à produtividade mais baixa ou a um resultado de qualidade pior do que sujeitos pagos com equidade.
4. *Dado o pagamento por quantidade de produção, empregados sub-recompensados produzirão um grande número de unidades de baixa qualidade em comparação com empregados pagos com equidade.* Empregados com planos de pagamento de média de peça podem trazer equidade porque trocar qualidade de resultado por quantidade resultará num aumento de recompensas com pouco ou nenhum aumento de contribuições.

Estas proposições foram geralmente sustentadas, com poucas qualificações menores.<sup>51</sup> Primeiro, a injustiça criada por superpagamento não parece ter um impacto muito significativo no comportamento na maioria das situações de trabalho. Aparentemente, as pessoas têm muito mais tolerância à injustiça de superpagamento do que à injustiça de subpagamento, ou são mais capazes de racionalizá-las. Segundo, nem todas as pessoas são sensíveis à equidade. Por exemplo, há uma pequena parte da população trabalhadora que verdadeiramente prefere que sua proporção resultado-insumo seja menor do que a referência de comparação. As previsões da teoria de equidade não têm a probabilidade de ser muito exatas com estes "tipos benevolentes".

É também importante observar que enquanto a maioria das pesquisas sobre a teoria da equidade enfoca pagamento, os empregados parecem procurar equidade nas distribuições de outras recompensas organizacionais. Por exemplo, tem sido mostrado que o uso de títulos de cargos de *status* elevado assim como escritórios amplos e luxuosamente decorados podem funcionar como resultados para alguns empregados na sua equação de equidade.<sup>52</sup>

Finalmente, as pesquisas recentes têm sido direcionadas para ampliar o que significa equidade ou justiça.<sup>53</sup> Historicamente, a teoria da equidade focalizou a **justiça de distribuição** ou a justiça percebida da **quantidade e alocação** de recompensas entre indivíduos. Mas a equidade também deveria considerar a **justiça de procedimento** — a justiça percebida do *processo* usado para determinar a distribuição de recompensas. A evidência indica que a justiça de distribuição tem uma influência maior na satisfação do empregado do que a justiça de procedimento, enquanto a justiça de procedimento tende a afetar o comprometimento organizacional do empregado, a confiança em seu chefe e a intenção de demitir-se.<sup>54</sup> Assim, os gerentes deveriam considerar dividir abertamente informações de como as decisões de alocação são tomadas, seguindo procedimentos coerentes e não-tendenciosos e ocupar-se de práticas semelhantes para aumentar a percepção de justiça de procedimento. Ao aumentar a percepção de justiça de procedimento, os empregados têm a probabilidade de ver seus chefes e a organização como positivos mesmo que eles estejam insatisfeitos com pagamento, promoções e outros resultados pessoais.

Em conclusão, a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos empregados, a motivação é influenciada significativamente tanto por recompensas relativas como por recompensas absolutas, mas algumas questões-chave ainda não estão claras.<sup>55</sup> Por exemplo, como os empregados lidam com sinais conflitantes de equidade, como por exemplo quando sindicatos apontam outros grupos de empregados que estão substancialmente em melhores situações, enquanto a administração argumenta o quanto as coisas *melhoraram*? Como os empregados definem insumos e resultados? Como eles combinam e pesam seus insumos e resultados para chegarem a totais? Quando e como os fatores mudam através do tempo? Porém, independentemente destes problemas, a teoria da equidade continua a nos oferecer algumas percepções importantes da motivação do empregado.

## A Teoria da Expectativa

Atualmente, uma das explicações de motivação mais amplamente aceitas é a **teoria da expectativa** de Victor Vroom.<sup>56</sup> Embora tenha suas críticas,<sup>57</sup> a maioria das evidências da pesquisa sustenta a teoria.<sup>58</sup>

A teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce no indivíduo. Em termos mais práticos, a teoria da expectativa diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado. A teoria, portanto, enfoca três relações (veja a Fig. 5.8).

1. *Relação esforço-desempenho.* A probabilidade percebida pelo indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho.





Fig. 5.8 Teoria da expectativa.

2. *Relação desempenho-recompensa.* O grau em que o indivíduo acredita que atuar num nível especial levará à obtenção de um resultado desejado.
3. *Relação recompensas-metas pessoais.* O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atração destas recompensas potenciais para o indivíduo.<sup>59</sup>

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não estão motivados em seus empregos e apenas fazem o mínimo necessário. Isto é evidente quando observamos as três relações da teoria um pouco mais detalhadamente. Nós as apresentamos como questões que os empregados têm de responder na forma afirmativa, se é para sua motivação ser maximizada.

Primeira, *se eu der o esforço máximo, isto será reconhecido na minha avaliação de desempenho?* Para muitos empregados, a resposta é "Não". Por quê? Seus níveis de habilidade podem ser deficientes, o que significa que não importa quanto eles se esforcem, eles não terão, provavelmente, alto desempenho. O sistema de avaliação de desempenho da organização pode ser planejado para estimar fatores não ligados a desempenho como lealdade, iniciativa ou coragem, o que significa que mais esforço não necessariamente resultará em uma avaliação mais elevada. Ainda uma outra possibilidade é a de que o empregado, correta ou incorretamente, perceba que seu chefe não gosta dele. Como resultado, ele espera ganhar uma avaliação fraca, independentemente do seu nível de esforço. Estes exemplos sugerem que uma possível fonte de motivação baixa do empregado é a crença do empregado de que, não importa o quanto ele trabalhe, a probabilidade de ter uma avaliação de desempenho boa é baixa.

Segunda, *se eu ganhar uma boa avaliação de desempenho, ela levará a recompensas organizacionais?* Muitos empregados vêem como fraca a relação desempenho-recompensa em seu emprego. A razão, como elaboraremos no próximo capítulo, é que organizações recompensam várias coisas além de desempenho. Por exemplo, quando o pagamento é alocado aos empregados com base em fatores como antiguidade, cooperação ou por "puxar o saco" do chefe, os empregados têm a probabilidade de

ver a relação desempenho-recompensa como sendo fraca e desmotivante.

Finalmente, *se eu sou recompensado, as recompensas são aquelas que acho pessoalmente atraentes?* O empregado trabalha duro na esperança de ganhar uma promoção, mas, em vez disso, ganha um aumento de salário. Ou o empregado quer um cargo mais interessante e desafiador mas recebe apenas umas poucas palavras de elogio. Ou o empregado emprega esforço extra para ser mandado para os escritórios da empresa em Paris e em vez disso é transferido para Cingapura. Estes exemplos ilustram a importância de as recompensas serem talhadas para as necessidades individuais do empregado. Infelizmente, muitos gerentes têm um limite para as recompensas que eles podem distribuir, o que torna mais difícil personalizar as recompensas. Além disso, alguns gerentes, incorretamente, presumem que todos os empregados querem a mesma coisa, relevando assim os efeitos motivacionais de diferenciar as recompensas. Em ambos os casos, a motivação do empregado é submaximizada.

Em suma, a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual de meta. Como um modelo condicional, a teoria da expectativa reconhece que não há um princípio universal que explique as motivações de todo mundo. Além disso, apenas porque entendemos que necessitamos uma pessoa procura satisfazer não assegura que o indivíduo perceba o desempenho elevado como necessariamente levando à satisfação dessas necessidades.

A teoria da expectativa funciona? Tentativas para validar a teoria têm sido complicadas por problemas metodológicos, de critérios e de mensurações. Em resultado, muitos estudos publicados que pretendem sustentar ou negar a teoria devem ser vistos com cuidado. É importante notar que a maioria dos estudos falhou em repetir a metodologia conforme foi originalmente proposta. Por exemplo, a teoria propõe explicar diferentes níveis de esforço da mesma pessoa sob circunstâncias diferentes, mas quase todas as réplicas dos estudos observaram pessoas diferentes. A correção deste erro tem melhorado enormemente o apoio à validação da teoria de expectativa.<sup>60</sup> Alguns críticos sugerem



que a teoria tem apenas uso limitado, argumentando que ela tende a ser mais válida para prever situações em que ligações esforço-desempenho e desempenho-recompensas sejam claramente percebidas pelo indivíduo.<sup>61</sup> Visto que poucos indivíduos percebem uma alta correlação entre desempenho e recompensas em seus empregos, a teoria tende a ser idealista. Se as organizações realmente recompensassem indivíduos por desempenho em vez de fazê-lo de acordo com critérios como antiguidade, esforço, nível de habilidade e dificuldade do cargo, talvez a validade da teoria pudesse ser consideravelmente maior. Entretanto, mais do que invalidar a teoria da expectativa, esta crítica pode ser usada em apoio à teoria, pois ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho emprega baixos níveis de esforço para dar conta das responsabilidades do cargo.

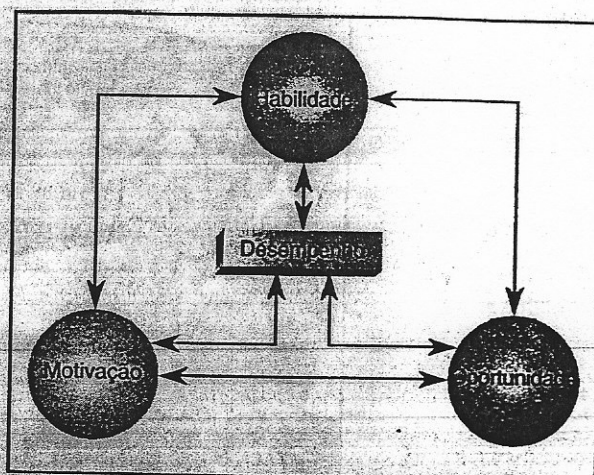
## Não Esqueça a Capacidade e a Oportunidade

Robin e Chris graduaram-se na universidade uns dois anos atrás em educação elementar. Empregaram-se como professores do primeiro ano, mas em distritos escolares diferentes. Robin imediatamente enfrentou um número de obstáculos no cargo: uma turma grande (42 alunos), uma sala de aula pequena e escura e materiais inadequados. A situação de Chris não poderia ser mais diferente. Ele tinha apenas 15 alunos na turma, mais um ajudante de ensino durante 15 horas por semana, uma sala moderna e bem-iluminada, um bem-suprido armário de materiais, seis computadores Macintosh para uso dos alunos e um diretor que o apoiava bastante. Não é de surpreender que no final do primeiro ano na escola Chris tenha sido consideravelmente mais eficaz como professor do que Robin.

O episódio anterior ilustra uma verdade óbvia mas frequentemente despercebida. O sucesso num emprego é facilitado ou atrapalhado pela existência ou ausência de recursos de apoio.

Uma forma de pensar popular, embora questionavelmente simplista, sobre desempenho de empregado é como uma função da interação de capacidade e motivação; isto é, desempenho =  $f(C \times M)$ . Se qualquer uma é inadequada, o desempenho será afetado negativamente. Isto ajuda a explicar, por exemplo, o atleta dedicado ou o aluno com capacidade modesta que sempre supera o desempenho de seu rival mais talentoso, porém preguiçoso. Então, como observamos no Cap. 2, a inteligência e as habilidades de um indivíduo (classificado sob o rótulo de *capacidade*) devem ser consideradas em adição à motivação se queremos ser capazes de explicar acuradamente e prever o desempenho do empregado. Mas, uma peça do quebra-cabeça ainda está faltando. Precisamos adicionar a **oportunidade de desempenho** na nossa equação — desempenho =  $f(C \times M \times O)$ .<sup>62</sup> Muito embora um indivíduo possa querer e ser capaz, pode haver obstáculos que restrinjam o desempenho. Isto é mostrado na Fig. 5.9.

Quando você tenta avaliar por que um empregado pode não estar desempenhando ao nível em que você acredita que ele seja capaz, dê uma olhada no ambiente de trabalho para verificar se ele oferece apoio. O empregado tem ferramentas, equipamentos, materiais e suprimento adequados? O empregado tem condições de trabalho favoráveis, colegas prestativos, regras e procedimentos de trabalho de apoio, informação suficiente para tomar decisões relacionadas com o cargo, tempo adequado para fazer um bom trabalho e coisas assim? Se não, o desempenho sofrerá.



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* (outubro de 1982), p. 565.

Fig. 5.9 Dimensões do desempenho.

## Integrando Teorias Contemporâneas de Motivação

Olhamos muitas teorias de motivação neste capítulo. O fato de algumas destas teorias terem sido sustentadas apenas complica o assunto. Quão simples teria sido se, depois de apresentar várias teorias, fosse descoberta apenas uma válida. Porém estas teorias não estão todas competindo entre si! O fato de uma ser válida não faz com que as outras sejam, automaticamente, invalidadas. Na verdade, muitas das teorias apresentadas neste capítulo são complementares. O desafio agora é amarrar estas teorias juntas para ajudá-lo a entender seus inter-relacionamentos.<sup>63</sup>

A Fig. 5.10 apresenta um modelo que integra muito do que sabemos sobre motivação. Seu fundamento básico é o modelo de expectativa mostrado na Fig. 5.8. Vamos trabalhar até a Fig. 5.10.

Começamos por reconhecer explicitamente que oportunidades podem ajudar ou atrapalhar o esforço individual. O boxe do esforço individual também tem uma outra seta levando a ele. Esta seta sai das metas da pessoa. Coerentemente com a teoria de determinação de metas, este circuito metas-esforço é para nos lembrar que as metas dirigem o comportamento.

A teoria da expectativa prevê que um empregado usará um elevado nível de esforço se perceber que existe uma relação forte entre esforço e desempenho, desempenho e recompensas e recompensas e satisfação de metas pessoais. Cada uma destas relações, por sua vez, é influenciada por certos fatores. Para o esforço levar ao bom desempenho, o indivíduo deve ter a capacidade requisitada para trabalhar, e o sistema de avaliação de desempenho que mede o desempenho do indivíduo deve ser percebido como justo e objetivo. A relação desempenho-recompensa será forte se o indivíduo perceber que é o desempenho que é recompensado (em vez de antiguidade, favoritismos pessoais ou outros critérios). Se a teoria de avaliação cognitiva fosse totalmente válida no local de trabalho real, poderíamos prever que basear recompensas em desempenho diminui a motivação intrínseca do indivíduo. O último elo na teoria da expectativa é a relação recompensa-metas. A teoria ERC entraria em cena neste ponto. A motivação seria alta até o grau em que as recompensas que um indivíduo recebesse por seu desempenho satisfizessem







Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha.<sup>66</sup> Por outro lado, estas características estão relativamente ausentes em países como Chile e Portugal.

Não suponha porém que não existe *nenhuma* consistência interculturais. Por exemplo, o desejo por trabalho interessante parece importante para quase todos os trabalhadores, independentemente de sua cultura nacional. Num estudo de sete países, os empregados da Bélgica, Grã-Bretanha, Israel e Estados Unidos posicionaram "trabalho interessante" como a número um dentre 11 metas de trabalho. E este fator foi posicionado em segundo ou terceiro lugar no Japão, Holanda e Alemanha.<sup>67</sup> De forma semelhante, num estudo comparativo de resultados de preferências de trabalho entre alunos graduados nos Estados Unidos, Canadá, Austrália e Cingapura, crescimento, realização e responsabilidade foram classificados como os três mais altos e tiveram posições idênticas.<sup>68</sup> Ambos os estudos sugerem alguma universalidade na importância de fatores intrínsecos na teoria motivação-higiene.

## Resumo e Implicações para os Gerentes

Nem todas as teorias que discutimos neste capítulo dão atenção às nossas quatro variáveis dependentes. Algumas, por exemplo, são direcionadas para explicar rotatividade, enquanto outras dão ênfase à produtividade. As teorias também diferem em sua força de previsão. Nesta seção, (1) revemos as teorias de motivação chave para determinar suas relevâncias em explicar nossas variáveis dependentes e (2) estimamos o poder de previsão de cada uma delas.<sup>69</sup>

**TEORIAS DE NECESSIDADES** Apresentamos quatro teorias que focalizam necessidades. Foram elas as teorias de hierarquia de necessidades de Maslow, de motivação-higiene, de ERC e de McClelland. A mais forte delas é provavelmente a última, sobretudo com respeito à relação entre realização e produtividade. Se as outras três têm qualquer valor, este valor tem relação com a explicação e previsão de satisfação no trabalho.

**TEORIA DE DETERMINAÇÃO DE METAS** Praticamente é indiscutível que metas claras e difíceis levam a níveis mais altos

de produtividade do empregado. Esta evidência nos leva a concluir que a teoria de determinação de metas fornece uma das mais poderosas explicações desta variável dependente. A teoria, entretanto, não dá atenção ao absenteísmo, à rotatividade e à satisfação.

**TEORIA DO REFORÇO** Esta teoria tem um registro impressionante para fatores de previsão como qualidade e quantidade de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, atrasos e índices de acidentes. Ela não oferece muita compreensão sobre a satisfação do empregado ou a decisão de pedir demissão.

**TEORIA DA EQUIDADE** A teoria da equidade lida com todas as quatro variáveis dependentes. Entretanto, é mais forte quando prevê comportamentos de absenteísmo e rotatividade e fraca quando prevê diferenças na produtividade dos empregados.

**TEORIA DA EXPECTATIVA** Nossa teoria final focaliza as variáveis de desempenho. Tem-se provado boa ao oferecer uma explicação relativamente poderosa de produtividade, absenteísmo e rotatividade do empregado. Mas a teoria da expectativa supõe que os empregados têm poucas restrições em suas escolhas de decisão. Faz muitas das mesmas pressuposições que o modelo racional sobre tomada de decisão individual (veja o Cap. 3). Isto funciona para restringir sua aplicabilidade.

Para grandes decisões, como aceitar ou pedir demissão de um emprego, a teoria da expectativa funciona bem porque as pessoas não se apressam em tomar decisões desta natureza. Elas são mais inclinadas a levar um tempo para considerar cuidadosamente os custos e benefícios de todas as alternativas. Entretanto, a teoria da expectativa não é muito boa explicação para tipos mais gerais de comportamento no trabalho, particularmente de indivíduos em empregos de níveis mais baixos, porque estes trabalhos vêm com limitações consideráveis impostas por métodos de trabalho, supervisores e políticas da empresa. Concluiríamos, conseqüentemente, que o poder da teoria da expectativa em explicar a produtividade do empregado aumenta quando os trabalhos sendo desempenhados são mais complexos e de níveis mais altos na organização (onde a escolha é maior).

**UM GUIA ATRAVÉS DO LABIRINTO** A Fig. 5.11 resume o que sabemos sobre o poder das teorias de motivação mais conheci-

TEORIAS					
Variável	Necessidade	Determinação de Meta	Reforço	Equidade	Expectativa
Produtividade	3 <sup>b</sup>	5	3	3	4 <sup>c</sup>
Absenteísmo			4	4	4
Rotatividade				4	5
Satisfação	2 <sup>a</sup>			2	

\*As teorias estão classificadas numa escala de 1 a 5, sendo 5 a mais alta.  
<sup>a</sup>Aplica-se a indivíduos com alta necessidade de realização.  
<sup>b</sup>Valor limitado a cargos onde empregados tenham pouca escolha própria.  
 Fonte: Baseado em F.J. Landy e W.S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered," in L.L. Cummings e B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 33.

Fig. 5.11 O poder das teorias de motivação.



das para explicar e prever nossas quatro variáveis dependentes. Ainda que baseada numa riqueza de pesquisas, ela também inclui alguns julgamentos subjetivos. Entretanto, fornece um guia razoável através do labirinto das teorias de motivação.

## Para Revisão

1. A motivação vem de dentro da pessoa ou é um resultado da situação? Explique.
2. Quais são as implicações das Teorias X e Y para práticas de motivação?
3. Compare e faça uma distinção entre a teoria de hierarquia de necessidades de Maslow com (a) a teoria ERC de Alderfer e (b) teoria motivação-higiene de Herzberg.
4. Descreva as três necessidades isoladas por McClelland. Como elas se relacionam ao comportamento do trabalhador?
5. Explique a teoria de avaliação cognitiva. O quanto ela é aplicável à prática gerencial?
6. Qual é o papel de auto-eficácia na determinação de metas?
7. Compare justiça de distribuição e de procedência.
8. Identifique as variáveis na teoria de expectativa.
9. Explique a fórmula: Desempenho =  $f(C \times M \times O)$  e dê um exemplo.

10. Que coerências entre os conceitos de motivação, se é que há alguma, se aplicam interculturalmente?

## Para Discussão

1. "A teoria de avaliação cognitiva é contraditória com as teorias de reforço e expectativa." Você concorda ou discorda? Explique.
2. "Determinação de metas é parte tanto da teoria do reforço quanto da teoria da expectativa." Você concorda ou discorda? Explique.
3. Analise a aplicação das teorias de Maslow e Herzberg a uma nação africana ou caribenha, onde mais de um quarto da população é de desempregados.
4. Pode um indivíduo ser motivado demais, tanto que seu desempenho decline em resultado de esforço excessivo? Discuta.
5. Identifique três atividades de que você realmente goste (por exemplo, jogar tênis, ler um romance, fazer compras). Em seguida, identifique três atividades que você realmente não aprecia (por exemplo, ir ao dentista, limpar a casa, fazer uma dieta de restrição calórica). Usando o modelo de expectativa, analise cada uma de suas respostas para estimar por que algumas atividades estimulam seu esforço enquanto outras não o fazem.



## O Dinheiro Motiva!

A importância do dinheiro como motivador tem sido constantemente diminuída pela maioria dos cientistas comportamentais. Eles preferem apontar o valor de cargos desafiadores, metas, participação em tomadas de decisão, retorno, equipes de trabalho coesas e outros fatores não monetários como estimulantes para a motivação do empregado. Argumentamos aqui o contrário — que dinheiro é o incentivo crucial para a motivação no trabalho. Como um meio de troca, é o veículo pelo qual os empregados podem comprar as inúmeras coisas que satisfazem as suas necessidades. Além disso, o dinheiro também desempenha a função de uma tabela de pontuação, pela qual os empregados estimam o valor que a organização deposita em seus serviços e pelo qual os empregados podem comparar seu valor com outros.\*

O valor do dinheiro como um meio de troca é óbvio. As pessoas podem não trabalhar apenas por dinheiro mas, retirando o dinheiro, quantas pessoas iriam trabalhar? Um estudo recente com aproximadamente 2.500 empregados descobriu que, embora estas pessoas discordassem sobre o que é seu motivador número um, elas posicionaram unanimemente o dinheiro como seu número dois.\*\* Este estudo reafirma que, para a grande maioria da força de trabalho, um cheque de pagamento regular é absolutamente necessário a fim de obedecer a suas necessidades fisiológicas e de segurança básicas.

Como a teoria de equidade sugere, o dinheiro tem valor simbólico além do seu valor de troca. Usamos o pagamento como o resultado principal com o qual comparamos nossos insumos para determinar se estamos sendo tratados com equidade. Que uma

organização pague US\$ 80 mil anualmente a um executivo e a um outro US\$ 95 mil significa mais do que o último ganhar US\$ 15 mil a mais por ano. É uma mensagem da organização a ambos os empregados de quanto ela valoriza a contribuição de cada um.

Além da teoria da equidade, tanto a teoria de reforço quanto a de expectativa atestam o valor do dinheiro como motivador. Na primeira, se o pagamento é condicionado ao desempenho, ele incentivará trabalhadores a gerar altos níveis de esforço. Coerentemente com a teoria de expectativa, o dinheiro motivará na medida em que é visto como capaz de satisfazer as metas pessoais de um indivíduo e percebido como dependente de critérios de desempenho.

O melhor caso de dinheiro como motivador é uma revisão dos estudos feitos por Ed Locke na Universidade de Maryland.\*\*\* Locke observou quatro métodos de motivação de desempenho do empregado: dinheiro, determinação de metas, participação na tomada de decisão e redefinição de cargos para dar aos trabalhadores mais desafio e responsabilidade. Ele descobriu que o progresso médio por dinheiro era de 30%; a determinação de metas aumentou o desempenho em 16%; a participação melhorou o desempenho em menos de 1%; e a redefinição de cargo teve um impacto positivo de em média 17%. Além disso, cada estudo que Locke revisou que usava o dinheiro como um método de motivação resultou em alguma melhoria no desempenho do empregado. Esta evidência demonstra que dinheiro pode não ser o *único* motivador, mas é difícil argumentar que ele *não* motiva!

\*K.O. Doyle, "Introduction: Money and the Behavioral Sciences", *American Behavioral Scientist*, julho de 1992, pp. 641-57.

\*\*S. Caudron, "Motivation? Money's Only No 2", *Industry Week*, 15 de novembro de 1993, p. 33.

\*\*\*E.A. Locke, et al., "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", em *Changes in Working Life*, eds. K.D. Duncan, M.M. Grunberg, e D. Wallis (London: John Wiley, Ltd., 1980), pp. 363-83.



## O Dinheiro Não Motiva a Maioria dos Empregados Atualmente!

O dinheiro pode motivar algumas pessoas sob algumas condições, então a questão não é realmente se o dinheiro pode motivar ou não. A resposta é: "Ele pode!" A questão mais relevante é: O dinheiro motiva a maioria dos empregados da força de trabalho de hoje a ter um desempenho elevado? A resposta a esta questão, argumentaremos, é "Não".

Para o dinheiro motivar o desempenho de um indivíduo, certas condições devem ser obedecidas. Primeira, o dinheiro deve ser importante para o indivíduo. Segunda, o dinheiro deve ser percebido pelo indivíduo como uma recompensa direta pelo desempenho. Terceira, a quantidade marginal de dinheiro oferecido pelo desempenho deve ser percebida pelo indivíduo como significativa. Finalmente, a administração deve ter a escolha de recompensar os de melhor desempenho com mais dinheiro. Vamos ver cada uma dessas condições.

O dinheiro não é importante para todos os empregados. Indivíduos realizadores, por exemplo, são motivados intrinsecamente. O dinheiro deve ter pouco impacto para estas pessoas. De forma semelhante, o dinheiro é relevante para os indivíduos com fortes necessidades de ordem mais baixa; no entanto, para a maioria da força de trabalho, as necessidades de ordem mais baixa são substancialmente satisfeitas.

O dinheiro motivaria se os empregados percebessem uma forte ligação entre desempenho e recompensas nas organizações. Infelizmente, os aumentos de pagamento são muito mais determinados pelos níveis de habilidades e experiência, padrões de pagamento da comunidade, índice de custo de vida nacional e as perspectivas financeiras atuais e futuras da organização do que pelo nível de desempenho de cada empregado.

Para o dinheiro motivar, a diferença marginal em aumentos de pagamentos entre um indivíduo de alto desempenho e um de desempenho médio deve ser significativa. Na prática, raramente o é. Por exemplo, um empregado de alto desempenho que atu-

almente está ganhando US\$ 35 mil por ano recebe um aumento de US\$ 200 por mês. Abatidos os impostos, essa quantia vai para cerca de US\$ 35 por semana. Mas o colega dele que recebe US\$ 35 mil por ano e que tem um desempenho médio raramente é ignorado na época do aumento. Em vez de ganhar um aumento de 8%, ele provavelmente ganhará metade disso. A diferença líquida em seus pagamentos semanais será provavelmente de menos do que US\$ 20. Quanta motivação haverá sabendo que se você trabalhar muito acabará com US\$ 20 por semana a mais do que alguém que está apenas fazendo o suficiente para continuar? Para um grande número de pessoas, não muita! Pesquisas indicam que aumentos por mérito devem ser de pelo menos 7% do salário base para que os empregados os percebam como motivadores. Infelizmente, levantamentos recentes descobriram empregados em níveis não gerenciais com médias de aumento por mérito de apenas 4,9%.\*

Nosso último ponto relaciona-se ao grau de escolha que os gerentes têm de serem capazes de recompensar indivíduos com alto desempenho. Onde existem sindicatos, a escolha é quase zero. O pagamento é determinado através de negociação coletiva e é alocado por título de cargo e tempo de serviço, e não por nível de desempenho. Em ambientes não-sindicalizados, as políticas de compensação da organização restringirão a escolha administrativa. Cada cargo geralmente tem um nível de pagamento. Em consequência, um analista de sistema III pode ganhar entre US\$ 3.825 e 4.540 por mês. Não importa quão bem este analista trabalhe, seu chefe não pode pagar a ele mais do que US\$ 4.540 por mês. De forma semelhante, não importa quão fraco alguém seja em seu trabalho, ele ganhará no mínimo US\$ 3.825 por mês. Na maioria das organizações, os gerentes têm uma área de escolha muito pequena dentro da qual podem recompensar seus empregados de alto desempenho. Assim, o dinheiro pode ser, teoricamente, capaz de motivar empregados a terem níveis mais altos de desempenho, mas a maioria dos gerentes não tem flexibilidade suficiente para fazer muito sobre isto.

Para mais sobre este assunto, ver B. Filipczak, "Can't Buy Me Love", *Training*, janeiro de 1996, pp. 29-34.

\*Ver A. Mitra, N. Gupta, e G.D. Jenkins, Jr., "The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises", *Compensation & Benefits Review*, maio-junho de 1995, pp. 71-76.



## Exercício Aprendendo sobre Si Mesmo

### O que o Motiva?

Faça um círculo no número que mais se aproxima de como você se sente. Considere suas respostas no contexto de seu atual emprego ou experiência de trabalho passada.

	Discorda Fortemente			Concorda Fortemente
1. Tento bastante melhorar meu desempenho no trabalho em relação ao anterior.	1	2	3	4 5
2. Gosto de competir e vencer.	1	2	3	4 5
3. Frequentemente me descubro falando com aqueles à minha volta sobre assuntos não-relacionados ao trabalho.	1	2	3	4 5
4. Aprecio um desafio difícil.	1	2	3	4 5
5. Gostó de estar no controle.	1	2	3	4 5
6. Quero que os outros gostem de mim.	1	2	3	4 5
7. Quero saber como estou progredindo enquanto completo tarefas.	1	2	3	4 5
8. Confronto pessoas que fazem coisas com as quais eu discordo.	1	2	3	4 5
9. Tenho a tendência de construir relacionamentos próximos com colegas de trabalho.	1	2	3	4 5
10. Gosto de determinar e atingir metas realistas.	1	2	3	4 5
11. Gosto de influenciar outras pessoas para fazerem do meu jeito.	1	2	3	4 5
12. Gosto de pertencer a grupos e organizações.	1	2	3	4 5
13. Gosto da satisfação de completar uma tarefa difícil.	1	2	3	4 5
14. Frequentemente trabalho para obter maior controle dos acontecimentos à minha volta.	1	2	3	4 5
15. Gosto de trabalhar com os outros mais do que trabalhar sozinho.	1	2	3	4 5

Vá ao Apêndice C para a pontuação e respostas.

Fonte: Baseado em R. Steers e D. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior*, outubro de 1976, p. 254; e R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), p. 120.

## Exercício Trabalhando com os Outros

### O que as Pessoas Querem de Seus Trabalhos?

Cada membro da turma começa completando o seguinte questionário:

Classifique os seguintes 12 fatores de trabalho de acordo com a sua importância para você. Coloque um número, numa escala de 1 a 5, na linha antes de cada fator.

Muito importante		Um pouco importante		Não importante
5		4	3	2 1
_____	1. Um trabalho interessante			
_____	2. Um bom chefe			
_____	3. Reconhecimento e apreciação pelo trabalho que faço			
_____	4. A oportunidade de progresso			
_____	5. Uma vida pessoal que traga satisfação			
_____	6. Um emprego de prestígio ou <i>status</i>			
_____	7. Responsabilidade pelo cargo			
_____	8. Boas condições de trabalho			
_____	9. Regras, regulamentos, procedimentos e políticas da empresa de bom senso			



- \_\_\_\_\_ 10. A oportunidade de crescer através do aprendizado de novas coisas  
 \_\_\_\_\_ 11. Um trabalho que eu possa fazer bem e ter sucesso  
 \_\_\_\_\_ 12. Segurança no emprego

Este questionário revela as duas dimensões na teoria motivação-higiene de Herzberg. Para determinar se fatores de higiene ou de motivação são importantes para você, coloque os números 1-5 que representam suas respostas abaixo.

Pontuação de fatores de higiene	Pontuação de fatores de motivação
2. _____	1. _____
5. _____	3. _____
6. _____	4. _____
8. _____	7. _____
9. _____	10. _____
12. _____	11. _____
Total de pontos _____	Total de pontos _____

Some cada coluna. Você selecionou fatores de higiene ou de motivação como os mais importantes para você? Agora dividam-se em grupos de cinco ou seis e comparem os resultados do questionário. (a) Quão semelhantes são as suas pontuações? (b) Quão perto o resultado do seu grupo chegou daquele encontrado por Herzberg? (c) A que implicações motivacionais seu grupo chegou com base em suas análises?

Este exercício é baseado em R.N. Lussier, *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*, 2ª ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993. Com permissão.

## C A S O INCIDENTE

### Lincoln Electric

Uma recente pesquisa entre grandes companhias americanas descobriu que cerca de metade delas modificou suas práticas de compensação para ligar pagamento a desempenho. Muitas destas empresas, na verdade, visitaram a Lincoln Electric Co. baseada em Cleveland, para ver seu sistema "modelo" de pagar por desempenho.

A Lincoln emprega cerca de 3.400 pessoas e gera 90% de suas vendas com a fabricação de equipamento de arco de soldagem e suprimentos. Fundada em 1895, o lendário sistema de incentivo de divisão de lucro da empresa e recorde de produtividade resultante tem recebido muita atenção de pessoas que planejam programas de motivação.

Os operários da fábrica da Lincoln recebem pagamento por proporção de peças, sem garantia de pagamento mínimo por hora. Depois de dois anos de trabalho na empresa, os empregados começam a participar do plano de bônus de fim de ano. Determinado por uma fórmula que considera os lucros brutos da empresa, a base da proporção por peça do empregado e a classificação de mérito, é um dos sistemas de bônus mais lucrativos para operários da América fabril. O tamanho médio do bônus durante os últimos 55 anos tem sido de 95,5% da base dos pagamentos!

A empresa tem uma política de emprego garantido, que pôs em funcionamento em 1958. Desde então, não despediu um único empregado. Em retribuição à segurança no emprego, entretanto, os empregados concordam com várias condições. Durante tempos de calmaria, eles aceitarão períodos de trabalho reduzidos. Eles também concordam em aceitar transferência de trabalho, mesmo para cargos de pagamento menor, se for necessário para manter um mínimo de 30 horas de trabalho por semana.

Você pensaria que o sistema da Lincoln Electric atrai pessoas de qualidade, e isto é fato. Por exemplo, a empresa recentemente contratou quatro graduados no MBA de Harvard para ocupar futuras posições de gerência. Porém, coerentemente com a tradição da empresa, eles começaram, como todo mundo, fazendo trabalhos de peça na linha de montagem.

Historicamente, o sistema de incentivo de divisão de lucros da Lincoln Electric forneceu benefícios positivos para a empresa, assim como para seus empregados. No início dos anos 90, um executivo da companhia estimou que a produção total da Lincoln era cerca do dobro da de seus concorrentes domésticos. Até aqui, a empresa teve lucro todos os anos desde as profundezas da Depressão dos anos 30 e jamais perdeu um dividendo trimestral. A Lincoln também tem uma das taxas de rotatividade de empregados mais baixas na indústria dos EUA.

Porém algo interessante aconteceu recentemente na Lincoln Electric. A companhia está verificando seu sistema de pagamento. Sob pressão dos acionistas institucionais e membros independentes do conselho, a administração está estudando formas de melhorar os ganhos. A razão? O rápido crescimento e a concorrência global resultaram em perda de dinheiro para a empresa em 1992 e 1993, e os bônus dos empregados estão caindo. Em 1995, por exemplo, os bônus tiveram uma média de 56% — a mais baixa nos últimos anos. Resultado: os empregados estão descontentes. A administração decidiu que tinha de modificar seu sistema de pagamento para torná-lo mais moderno. Um objetivo é reduzir as enormes variações nos pagamentos dos trabalhadores — entre, aproximadamente, US\$32.000,00 até mais de US\$100.000,00.



No início de 1996, para reformular o esquema de pagamento sem criar ressentimentos, a administração montou um comitê para estudar o programa de bônus. Foi dito aos empregados que uma nova fórmula estava a caminho. A administração quer que os empregados forneçam insumos concentrando-se mais em seus ganhos totais, e não apenas na porcentagem do bônus que recebem. Por exemplo, a alta administração quer começar a levantar a base de pagamento e, simultaneamente, começar a reduzir os bônus anuais.

### Questões

1. Use a teoria de expectativa para explicar o sucesso anterior do sistema de pagamento da Lincoln.
2. Usando duas ou mais teorias de motivação, explique problemas com o sistema histórico.
3. Que problemas, se há algum, você acha que a administração deve esperar como resultado das mudanças anunciadas no sistema de pagamento?

Baseado em S.J. Modic, "Fine-Tuning a Classic", *Industry Week*, 6 de março de 1989, pp. 15-18; C. Wiley, "Incentive Plan Pushes Production", *Personnel Journal*, agosto de 1993, pp. 86-87; e Z. Schiller, "A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise", *Business Week*, 22 de janeiro de 1996, pp. 89-92.

## C A S O

### ABC NEWS

## O Sonho da Classe Média: Aonde Foi Ele?

"Estamos trabalhando mais horas, precisando de duas fontes de rendas em vez de uma. Está, definitivamente, custando mais para alcançar o sonho americano." "Tenho dois empregos, não apenas durante a semana mas também no fim de semana." Estes comentários representam um sentimento crescente entre a classe média americana. Americanos da classe média estão perdendo a esperança e o otimismo sobre o futuro e estão tendo que trabalhar mais para manter seu *status* de classe média.

Em 1986, 74% dos trabalhadores esperavam que seus filhos fossem melhores do que eles próprios. Em 1991, essa porcentagem caiu para 66%. Agora está em 54%. Há uma perda definitiva de fé no sonho americano. Um número crescente de pessoas da classe média — aquelas que ganham entre US\$20.000 e US\$50.000 por ano — não esperam que seus filhos se saiam melhor do que eles. Os trabalhadores de hoje, cada vez mais, acreditam que não estão se saindo tão bem quanto seus pais. Mesmo pessoas que estão se saindo tão bem quanto seus pais dizem que estão trabalhando mais para manter o mesmo padrão de vida.

O que causou essa queda no otimismo? Vários fatores: a necessidade de duas rendas para manter-se à tona; menos tempo livre para desfrutar com a família; pouca ou nenhuma economia ou dinheiro para férias familiares; impostos altos; despesas para cuidar das crianças; medo de que um membro da família perca o emprego; o estresse de tentar manter o *status* de classe média em tempos de salários estagnados; e comparações com famílias dos anos 50 e 60, que pareciam viver melhor com apenas uma renda e menos estresse.

Nos 30 anos que se seguiram ao término da Segunda Guerra Mundial, o americano médio usufruiu de uma maneira de viver sem precedentes na história — uma renda constante real, de crescimento rápido e ascensão para a classe média. Trabalhadores com e sem qualificações passaram a esperar segurança no emprego e crescimento de renda. Os últimos 20 anos, entretanto, contam uma história diferente. Para a maioria dos americanos, desde meados dos anos 70 tem havido uma verdadeira estagnação do pagamento e constantes quedas no padrão de vida. Para a maioria das famílias, agora, são necessárias duas rendas para fazer o que seus pais faziam com uma.

Veja possuir uma casa, por exemplo. Depois da Segunda Guerra Mundial, casas de baixo custo estavam sendo construídas em todos os lugares. Qualquer família jovem, com umas poucas centenas de dólares, podia ter um pedaço do sonho americano — uma casa própria. Hoje, uma casa normal custa perto de US\$100.000 e poucos casais jovens têm os 20% necessários para a tradicional entrada. Entre aqueles que vêem uma casa em seu futuro próximo, esta não é muito parecida com a de seus pais ou avós. Em vez de uma pequena casa inicial de dois quartos e um banheiro, a família de hoje quer três ou quatro quartos com banheiros múltiplos, uma cozinha com o que há de mais moderno e uma garagem para dois carros. E poucos na classe média podem conceber sustentar uma casa como esta com a renda de apenas uma pessoa.

A América está à beira de tornar-se uma nação do Terceiro Mundo? A classe média continuará a encolher, enquanto os ricos ficam mais ricos e os trabalhadores pobres tornam-se a nova classe dominante?

### Questões

1. Como podem as tensões financeiras e pessoais discutidas no caso influenciar a motivação e o comportamento do empregado?
2. Estabeleça um contraste entre as implicações para motivar empregados com rendas de classe média com profissionais de salários mais elevados.
3. O que as organizações individuais podem fazer, se é que algo pode ser feito, para atenuar os problemas mencionados neste caso?

Fonte: Baseado em "Middle Class — The Family Dream", *ABC Nightline*; transmitido em 6 de janeiro de 1995.



# MOTIVAÇÃO: DE CONCEITOS A APLICAÇÕES

## SUMÁRIO DO CAPÍTULO

Administração por objetivos (APO)  
Programas de reconhecimento ao empregado  
Programas de envolvimento do empregado  
Programas de pagamento variável  
Plano de pagamento baseado em habilidades  
Benefícios flexíveis  
Questões especiais sobre motivação

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Determine alguma coisa para eu fazer como tarefa, e é inacreditável o desejo que eu tenho de fazer outra coisa.

— G. B. Shaw

Depois de estudar este capítulo, você deverá estar apto a:

- 1 Identificar os quatro ingredientes comuns dos programas de APO
- 2 Explicar por que gerentes podem querer usar programas de envolvimento de empregados
- 3 Comparar a administração participativa com o envolvimento do empregado
- 4 Definir os círculos de qualidade
- 5 Explicar como os PPAE podem aumentar a motivação do empregado
- 6 Comparar divisão de ganhos com divisão de lucros
- 7 Descrever a ligação entre planos de pagamento baseados em habilidades e teorias de motivação
- 8 Explicar como benefícios flexíveis transformam benefícios em motivadores
- 9 Comparar os desafios de motivar empregados profissionais e empregados pouco qualificados
- 10 Comparar os desafios de motivar empregados profissionais e empregados temporários



**SHAMEE** Samad e Jamie Sokalsky encontraram ouro. Mas isso está certo, pois eles trabalham para a Barrick Gold Corporation de Toronto. Os empregados da Barrick, terceira maior e mais lucrativa mina de ouro do mundo, estão aproveitando os benefícios do generoso programa de opção de ações da empresa.<sup>1</sup>

A Barrick apresentou a idéia de complementar os cheques de pagamento regulares com ações, em 1984. Naquele tempo, a empresa estava com pouco dinheiro, e assim a administração decidiu usar opções de ações como uma forma de atrair e motivar seus empregados. Mas, diferentemente da maioria dos planos de opção de ações, o plano da Barrick abrange todos os 5.000 empregados, não apenas os gerentes de níveis mais altos. Até agora, o programa parece ser um sucesso tanto para empregados quanto para a empresa.

A Sra. Samad, por exemplo, é uma funcionária do departamento de contas a pagar e está na empresa há dez anos — ela entrou para a Barrick quando tinha 19 anos, recém-saída do segundo grau. Em seu primeiro ano com a empresa, ela ganhou opções de ações no valor de US\$11 mil, além de seu salário de US\$24 mil anuais. Na década que ela está na Barrick, Samad vendeu US\$51 mil das opções que ganhou e ainda tem outras ações no valor de US\$64 mil. O Sr. Sokalsky, nesse meio-tempo, está na empresa há apenas dois anos. Como tesoureiro corporativo, entretanto, ele já chegou ao valor de US\$320 mil em ações. Nada mal, considerando que seu salário anual é de apenas cerca de US\$100 mil.

Opções de ações motivam? A Sra. Samad acha que sim. “Se tenho que chegar cedo ou sair tarde, eu o faço. Não faço perguntas.” E a empresa progrediu bastante desde o tempo em que estava com pouco dinheiro. Uma quota de ação da Barrick comprada em 1983 ao preço inicial de US\$1,75 está agora valendo mais de US\$42,00. A empresa tem sempre ultrapassado outros produtores de ouro, mesmo em anos muito fracos para os negócios com ouro. Uma queda nos preços do ouro em três anos de baixa em 1989, por exemplo, quase não causou perda, pois os ganhos da Barrick subiram 21% e seu preço de ação aumentou 94%. No ano seguinte, os ganhos subiram 73% e as ações da Barrick subiram outros 38%, mesmo quando o Índice de Mercado de Ações de Ouro e Prata de Toronto caiu mais de 20%. ♦

**N**este capítulo queremos nos concentrar em como aplicar os conceitos de motivação. Queremos ligar teorias à prática. Uma coisa é ser capaz de regurgitar teorias de motivação. Geralmente é outra ver como você, como gerente, as usaria.

Nas páginas seguintes veremos algumas técnicas e programas de motivação que obtiveram graus variados de aceitação na prática. Por exemplo, discutimos planos de pagamento variáveis como o programa de opção de ações usado pela Barrick. E para cada uma das técnicas e programas que vimos, enfocaremos especificamente como elas se fundamentam em uma ou mais das teorias de motivação apresentadas no capítulo anterior.

## **Administração por Objetivos (APO)**

A teoria de determinação de metas tem uma base impressionante de sustentação em pesquisas. Mas, como gerente, como você

torna a determinação de metas funcional? A melhor resposta a esta pergunta é: instale um programa de administração por objetivos (APO).

### **O que É APO?**

A **administração por objetivos** dá ênfase à determinação participativa de metas que sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não é uma idéia nova. Na verdade, ela foi originalmente proposta por Peter Drucker há mais de 40 anos como um meio de usar metas para motivar pessoas mais do que para controlá-las.<sup>2</sup> Hoje, nenhuma apresentação dos conceitos básicos de administração estaria completa sem uma discussão da APO.

A atração da APO, sem sombra de dúvida, está em sua ênfase em converter objetivos organizacionais gerais em objetivos específicos para unidades organizacionais e membros individuais. A APO operacionaliza o conceito de objetivos inventando



um processo pelo qual objetivos caem em cascata através da organização. Conforme mostrado na Fig. 6.1, os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada nível subsequente (isto é, divisão, departamento, indivíduo) na organização. Mas, como os gerentes de unidades mais baixas participam, conjuntamente, da determinação de suas próprias metas, a APO funciona de “baixo para cima” bem como “de cima para baixo”. O resultado é uma hierarquia de objetivos que liga objetivos de um nível aos do nível seguinte. E, para o empregado individual, a APO oferece objetivos de desempenho pessoais específicos.

Há quatro ingredientes comuns aos programas de APO. São estes especificidade de meta, tomada de decisão participativa, um período de tempo explícito e feedback sobre desempenho.<sup>3</sup>

Os objetivos na APO devem ser constatações concisas de êxitos esperados. Não é adequado, por exemplo, meramente constatar um desejo de cortar custos, melhorar o serviço ou aumentar a qualidade. Estes desejos têm de ser convertidos em objetivos tangíveis, que possam ser medidos e avaliados. Cortar os custos do departamento *em 7%*, melhorar o serviço assegurando que todos os pedidos por telefone sejam processados *dentro de 24 horas após o recebimento* ou aumentar a qualidade mantendo as devoluções *em menos de 1% das vendas* são exemplos de objetivos específicos.

Os objetivos na APO não são determinados unilateralmente pelo chefe e então designados aos subordinados. A APO substitui metas impostas por metas determinadas participativamente. O superior e o subordinado escolhem, em conjunto, as metas e concordam em como elas serão medidas.

Cada objetivo tem um período de tempo específico no qual deve ser completado. Normalmente, o período de tempo é de três meses, seis meses ou um ano. Assim, gerentes e subordinados têm objetivos específicos e períodos de tempo estipulados para atingi-los.

O ingrediente final num programa de APO é o feedback de desempenho. A APO procura dar feedback contínuo sobre o progresso em direção às metas. No programa ideal, isto é atingido dando feedback contínuo aos indivíduos para que eles possam acompanhar e corrigir suas próprias ações. Avaliações gerenciais periódicas, quando o progresso é revisto, complementam o procedimento. Isto se aplica tanto à parte de cima da organização como à parte de baixo. O vice-presidente de vendas, por exemplo, tem objetivos para vendas gerais e para cada um de seus produtos mais importantes. Ele acompanhará relatórios de vendas em andamento para determinar o progresso em direção aos objetivos da divisão de vendas. De forma semelhante, os gerentes de vendas do distrito têm objetivos, assim como cada vendedor de campo. Feedback em termos de vendas e dados sobre desempenho são fornecidos para deixar essas pessoas saberem como estão indo. Reuniões de avaliação formais também ocorrem, e nelas superiores e subordinados podem rever o progresso em direção às metas, e mais feedback pode, então, ser fornecido.

### Ligando APO à Teoria de Determinação de Metas

A teoria de determinação de metas demonstra que metas difíceis resultam num nível mais alto de desempenho individual do que as metas fáceis, que metas difíceis específicas resultam em níveis

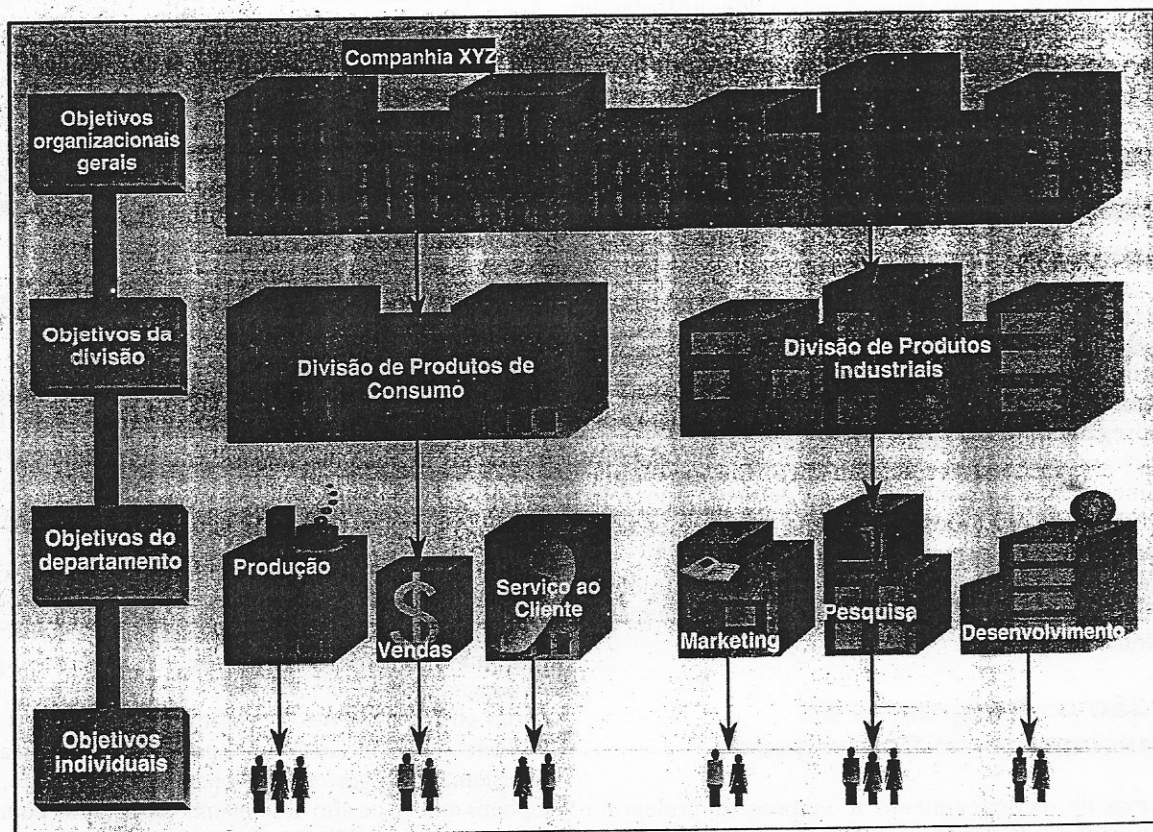


Fig. 6.1 Cascata de objetivos.



mais altos de desempenho do que nenhuma meta especial ou a meta generalizada de "fazer o melhor que pode", e que o feedback sobre o desempenho de alguém leva a um desempenho mais elevado. Compare essas descobertas com a APO.

A APO defende, diretamente, metas específicas e feedback. A APO implica, mais do que explicitamente afirma, que metas devam ser percebidas como exequíveis. Coerentemente com a determinação de metas, a APO seria mais eficaz quando as metas fossem difíceis o bastante para puxar pela pessoa.

A única área de possível desacordo entre a APO e a teoria de determinação de metas relaciona-se com a questão de participação — a APO a defende fortemente, enquanto a teoria de determinação de metas demonstra que designar metas para subordinados, freqüentemente, funciona da mesma forma. O maior benefício de usar participação, entretanto, é que aparentemente ela induz indivíduos a estabelecer metas mais difíceis.

## A APO na Prática

Quão amplamente usada é a APO? Revisões de estudos que procuraram responder esta questão sugerem que esta é uma técnica popular. Você encontrará programas de APO em muitas organizações empresariais, de saúde, de educação, governamentais e sem fins lucrativos.<sup>4</sup>

A popularidade da APO não deve ser explicada como a certeza de que ela sempre funciona. Existem alguns casos documentados em que a APO foi implementada mas falhou em atingir as expectativas da administração.<sup>5</sup> Uma observação mais detalhada destes casos, entretanto, indica que os problemas raramente estão nos componentes básicos da APO. Em vez disso, os culpados tendem a ser fatores como expectativas não-realistas em relação aos resultados, falta de comprometimento da alta administração e uma incapacidade ou falta de vontade da administração de alocar recompensas baseadas em realização de metas. Apesar disso, a APO fornece aos gerentes um veículo para implementar a teoria de determinação de metas.

## Programas de Reconhecimento ao Empregado

Laura Schendell ganha apenas US\$5,50 por hora trabalhando em seu emprego numa lanchonete em Pensacola, Flórida, e o trabalho não é muito desafiador ou interessante. Mas Laura fala entusiasticamente de seu emprego, de seu chefe e da companhia que a emprega. "O que eu gosto é o fato de que Guy [seu supervisor] aprecia o esforço que eu faço. Ele me elogia regularmente na frente de outras pessoas do meu turno, e fui escolhida 'Funcionária do Mês' duas vezes nos últimos seis meses. Você viu meu retrato naquele cartaz na parede?"

As organizações estão cada vez mais reconhecendo o que Laura Schendell está apreciando: o reconhecimento pode ser um potente motivador.

## O que São os Programas de Reconhecimento ao Empregado?

Os programas de reconhecimento ao empregado podem ter formatos variados. Os melhores usam fontes múltiplas e reconhecem tanto as realizações individuais quanto as de grupo.

A Convex Computer Corporation, uma fábrica de super-computadores com sede no Texas e que emprega 1.200 pessoas, oferece um excelente exemplo de um amplo programa de reconhecimento.<sup>6</sup>

Numa base trimestral, o vice-presidente de operações da Convex reconhece os indivíduos que foram indicados por seus gerentes como tendo ido "acima e além da exigência do dever". Anualmente, indivíduos podem indicar seus colegas para o Prêmio de Serviço ao Cliente, que reconhece categorias como assumir risco, inovação, redução de custo e serviço ao cliente geral. E, em nível de departamento, o reconhecimento assume a forma de camisetas de equipe ou de departamento, canecas de café, bandeiras ou fotografias. Os supervisores usam entradas de cinema, encontros para jogar boliche nas tardes de sexta-feira, folgas e prêmios em dinheiro para mostrar sua apreciação de realizações como três meses de montagem sem defeitos, cinco anos de assíduo comparecimento ao trabalho e finalização de um projeto mais cedo.

## Ligando Programas de Reconhecimento e Teoria de Reforço

Alguns anos atrás, 1.500 empregados foram pesquisados numa variedade de ambientes de trabalho para descobrir o que eles consideravam ser o motivador mais poderoso no local de trabalho. A resposta? Reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento!<sup>7</sup>

Coerentemente com a teoria de reforço, recompensar um comportamento com reconhecimento imediatamente após esse comportamento ocorrer tem a probabilidade de estimular sua repetição. O reconhecimento pode adquirir várias formas. Você pode, pessoalmente, dar os parabéns a um empregado, particularmente, por causa de um bom trabalho. Você pode mandar uma nota manuscrita ou um e-mail elogiando alguma coisa positiva que o empregado tenha feito. Para empregados com forte necessidade de aceitação social, você pode, publicamente, reconhecer seus êxitos. E, para acentuar coesão e motivação de grupo, você pode celebrar sucessos de equipes. Você pode usar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas.

## Programas de Reconhecimento a Empregados na Prática

Na economia global altamente competitiva de hoje, a maioria das organizações está sob sérias pressões de custos. Isto torna os programas de reconhecimento especialmente atraentes. Em contraste com a maior parte de outros motivadores, reconhecer o desempenho superior de um empregado geralmente custa pouco ou então dinheiro nenhum. Talvez seja por isso que uma recente pesquisa entre 3.000 empregadores descobriu que dois terços usam ou planejam usar prêmios de reconhecimento especiais.<sup>8</sup>

Um dos mecanismos de reconhecimento mais conhecidos e amplamente usados é o uso de sistemas de sugestões. Os empregados oferecem sugestões para melhorar os processos ou cortar custos e são recompensados com pequenos prêmios em dinheiro. Os japoneses têm sido particularmente eficazes em fazer os sistemas de sugestões funcionarem. Por exemplo, uma fábrica japonesa típica de alto desempenho do setor de componentes de automóveis gera 47 sugestões por empregado por ano e paga, aproximadamente, o equivalente a US\$35.00 por sugestão. Em



contraste, uma fábrica ocidental comparável gera cerca de uma sugestão por empregado por ano, mas paga US\$90,00 por sugestão.<sup>9</sup>

## Programas de Envolvimento do Empregado

A Donnelly Corporation, uma grande fornecedora de produtos de vidro para fabricantes de automóveis, usa comitês de participantes eleitos para tomar todas as decisões-chave que afetam os empregados da Donnelly.<sup>10</sup> Numa fábrica de lâmpadas da General Electric em Ohio, equipes de trabalho desempenham várias tarefas e assumem muitas das responsabilidades que um dia foram da alçada de seus supervisores. Na verdade, quando a fábrica enfrentou uma recente queda na procura dos tubos fluorescentes que produz, os trabalhadores decidiram primeiro diminuir a produção e, ao final, até mesmo se demitir. Pessoas de marketing da USAA, uma grande companhia de seguros, reúnem-se numa sala uma hora toda semana para discutir formas pelas quais elas podem melhorar a qualidade de seu trabalho e aumentar a produtividade. A administração implementou muitas de suas sugestões. A Childress Buick, uma revendedora de automóveis em Phoenix, permite que seus vendedores negociem e fechem negócios com os clientes sem precisar de aprovação prévia da gerência. As leis da Alemanha, França, Dinamarca, Suécia e Áustria exigem que as companhias tenham como membros de seus conselhos diretores representantes eleitos de seus grupos de empregados.<sup>11</sup>

O tema comum dos exemplos anteriores é que todos eles mostram programas de envolvimento de empregados. Nesta seção, esclarecemos o que queremos dizer por envolvimento de empregados, descrevemos algumas de suas várias formas, consideramos as implicações motivacionais desses programas e mostramos algumas aplicações.

## O que É Envolvimento do Empregado?

Envolvimento do empregado tornou-se um termo abrangente conveniente para incluir uma variedade de técnicas.<sup>12</sup> Por exemplo, ele abrange idéias populares como participação do empregado ou administração participativa, democracia no ambiente de trabalho, delegação de poder e propriedade acionária do empregado. Nossa posição é de que, embora cada uma dessas idéias tenha algumas características singulares, todas elas têm um núcleo comum — o envolvimento do empregado.

O que especificamente queremos dizer com **envolvimento do empregado**? Nós o definimos como um processo participativo que usa a capacidade inteira dos empregados e é idealizado para estimular o aumento do comprometimento com o sucesso da organização.<sup>13</sup> A lógica subjacente é que, ao envolver trabalhadores nas decisões que os afetam e ao aumentar a autonomia e controle sobre suas vidas de trabalho, os empregados ficarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus empregos.<sup>14</sup>

Isto significa que participação e envolvimento do empregado sejam sinônimos? Não. Participação é um termo mais limitado. É um subconjunto dentro de uma estrutura maior de envolvimento do empregado. Todos os programas de envolvimento de empregados que descrevemos incluem alguma forma de participação de empregado, mas o termo *participação*, por si só, é muito estreito e limitador.

## Exemplos de Programas de Envolvimento do Empregado

Nesta seção revemos quatro formas de envolvimento do empregado: administração participativa, participação representativa, círculos de qualidade e planos de propriedade acionária dos empregados.

**ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA** A característica distinta comum a todos os programas de **administração participativa** é o uso da tomada de decisão conjunta. Isto é, subordinados realmente compartilham de um grau significativo de poder na tomada de decisão com seus superiores imediatos.

A administração participativa tem sido, algumas vezes, divulgada como panacéia para moral e produtividade baixas. Um autor até argumentou que a administração participativa é um imperativo ético.<sup>15</sup> Mas a administração participativa não é apropriada para todas as organizações ou unidades de trabalho. Para que ela funcione, deve existir um tempo adequado para participar, as questões nas quais os empregados forem envolvidos devem ser relevantes aos seus interesses, os empregados devem ter a capacidade (inteligência, conhecimento técnico, habilidades de comunicação) para participar e a cultura da organização deve apoiar o envolvimento do empregado.<sup>16</sup>

Por que a administração quereria dividir seu poder de tomada de decisão com os subordinados? Existem algumas boas razões. À medida que os trabalhos se tornaram mais complexos, os gerentes não sabem tudo que seus subordinados sabem. Assim, a participação permite que aqueles que sabem mais contribuam. O resultado pode ser melhores decisões. A interdependência de tarefas que empregados freqüentemente fazem hoje também requer consultas a pessoas de outros departamentos e unidades de trabalho. Isto aumenta a necessidade de se ter equipes, comitês e reuniões de grupo para resolver questões que os afetem conjuntamente. A participação, além disso, aumenta o comprometimento com as decisões. As pessoas têm menor probabilidade de minar uma decisão durante a sua implementação quando elas compartilharam da tomada daquela decisão. Finalmente, a participação fornece recompensas intrínsecas para empregados. Ela pode tornar seus empregos mais interessantes e significativos.

Dezenas de estudos sobre a relação desempenho-participação foram conduzidas. As descobertas, entretanto, são confusas. Quando a pesquisa é revista cuidadosamente, parece que a participação, em geral, tem apenas uma modesta influência nas variáveis como produtividade, motivação e satisfação no emprego do empregado. Claro, isso não significa que o uso de administração participativa não possa ser benéfico sob condições corretas. O que ela diz, contudo, é que o uso de participação não é um meio garantido de melhorar o desempenho do empregado.

**PARTICIPAÇÃO REPRESENTATIVA** Quase todos os países da Europa ocidental têm algum tipo de legislação exigindo que as empresas pratiquem a **participação representativa**. Ou seja, em vez de participar diretamente das decisões, os trabalhadores são representados por um pequeno grupo de empregados que realmente participam. A participação representativa tem sido chamada de "a mais ampla forma legal de envolvimento do empregado em todo o mundo".<sup>18</sup>

O objetivo da participação representativa é redistribuir o poder dentro da organização, pondo a mão-de-obra em maior igualdade com os interesses da administração e dos acionistas.



As duas formas mais comuns da participação representativa são assembléias de trabalho e representantes de conselho.<sup>19</sup> As assembléias de trabalho ligam empregados à administração. Elas são grupos de empregados nomeados ou eleitos que devem ser consultados quando a administração toma decisões que envolvem pessoal. Por exemplo, na Holanda, se uma empresa holandesa é assumida por outra empresa, a assembléia de trabalho da primeira deve ser informada sobre isso no estágio inicial, e, se a assembléia objetar, ela tem 30 dias para buscar um mandado judicial para interromper a ação.<sup>20</sup> Os representantes de conselho são empregados que se sentam à mesa do conselho diretor da empresa e representam os interesses de seus empregados. Em alguns países, grandes empresas podem ser legalmente obrigadas a garantir que os representantes dos empregados tenham o mesmo número de lugares no conselho que os representantes dos acionistas.

A influência geral da participação representativa sobre trabalhadores empregados parece ser mínima.<sup>21</sup> Por exemplo, as evidências sugerem que as assembléias de trabalho são dominadas pela administração e exercem pouco impacto nos empregados ou na organização. E, embora essa forma de envolvimento de empregado possa aumentar a motivação e satisfação dos indivíduos que estiverem fazendo a representação, há pouca evidência de que isso chegue até os empregados funcionais que eles representam. De modo geral, “o maior valor da participação representativa é simbólico. Se alguém está interessado em mudar as atitudes de empregados ou em melhorar o desempenho organizacional, a participação representativa seria uma escolha fraca”.<sup>22</sup>

**CÍRCULOS DE QUALIDADE** “Provavelmente, o estilo formal de envolvimento de empregado mais amplamente discutido e

garantido seja o círculo de qualidade.”<sup>23</sup> O conceito de círculo de qualidade é frequentemente mencionado como uma das técnicas utilizadas pelas empresas japonesas que têm permitido que elas façam produtos de alta qualidade a custos baixos. Originalmente com início nos Estados Unidos e exportado para o Japão nos anos 50, o círculo de qualidade tornou-se bastante popular na América do Norte e Europa durante os anos 1980.<sup>24</sup>

O que é um círculo de qualidade? É um grupo de trabalho de oito a dez empregados e supervisores que tem uma área compartilhada de responsabilidade. Eles se encontram regularmente — em geral uma vez por semana, na hora do trabalho e nas instalações da empresa — para discutir seus problemas de qualidade, investigar as causas dos problemas, recomendar soluções e tomar ações corretivas. Eles assumem a responsabilidade de resolver problemas de qualidade e geram e avaliam seu próprio feedback. Mas a administração normalmente mantém o controle sobre a decisão final em relação à implementação das soluções recomendadas. É claro que não se presume que os empregados tenham, inerentemente, essa capacidade de analisar e resolver problemas de qualidade. Conseqüentemente, parte do conceito de círculo de qualidade inclui ensinar ao grupo de empregados participantes técnicas de comunicação, várias estratégias de qualidade e técnicas de análise de mensuração e do problema. A Fig. 6.2 descreve um processo típico do círculo de qualidade.

Os círculos de qualidade melhoram a produtividade e a satisfação do empregado? Uma revisão das evidências indica que eles têm mais probabilidade de afetar a produtividade positivamente. Eles tendem a mostrar pouco ou nenhum efeito na satisfação do empregado; e, conquanto muitos estudos relatem resultados positivos dos círculos de qualidade na produtividade, esses resultados não são absolutamente garantidos.<sup>25</sup> O fracasso

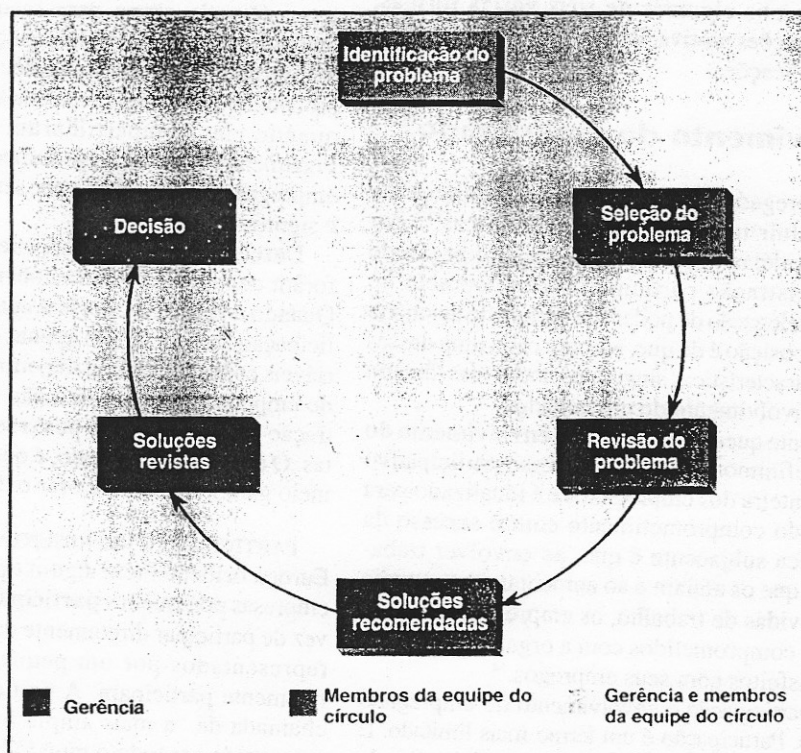


Fig. 6.2 Como funciona um círculo de qualidade típico.



de muitos programas de círculo de qualidade em produzir benefícios mensuráveis também levou a que um grande número deles fosse descontinuado.

Um autor chegou a dizer que, apesar de círculos de qualidade serem a mania da administração dos anos 1980, eles "tornaram-se um fiasco."<sup>26</sup> Ele oferece duas explicações possíveis para os resultados desapontadores. Primeiro, o pouco tempo que na verdade diz respeito ao envolvimento de empregado. "Na melhor das hipóteses, estes programas funcionam uma hora por semana, com as 39 horas restantes sem mudança. Por que as mudanças em 2,5% do emprego de uma pessoa deveriam ter um grande impacto?"<sup>27</sup> Segundo, a facilidade de implementar círculos de qualidade, geralmente, trabalha contra eles. Eles são vistos como um mecanismo simples que pode ser adicionado à organização com poucas mudanças necessárias além do programa em si. Em muitos casos, o único envolvimento significativo da administração é de custear o programa. Assim, os círculos de qualidade tornaram-se uma forma fácil de a administração aderir ao envolvimento do empregado. E, infelizmente, a falta de planejamento e comprometimento da alta gerência frequentemente contribui para o fracasso dos círculos de qualidade.

**PLANOS DE PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA DOS EMPREGADOS** A abordagem final de envolvimento do empregado que discutiremos é planos de participação acionária dos empregados (PPAE).<sup>28</sup>

A participação acionária do empregado pode significar desde os empregados possuírem algumas ações da companhia na qual trabalham até indivíduos que trabalham na empresa serem donos, e operarem pessoalmente, a empresa. Os planos de participações acionárias dos empregados são planos de benefícios estabelecidos pela empresa pelos quais os empregados adquirem ações como parte de seus benefícios. Aproximadamente 20% da Polaroid, por exemplo, são de propriedade de seus empregados. Quarenta por cento da Spruce Falls, Inc., baseada no Canadá, são de propriedade de seus empregados. Empregados possuem 71% da Avis Corporation. E a Weirton Steel é 100% de propriedade de seus empregados.<sup>29</sup>

No PPAE típico, um fundo de ações de propriedade do empregado é criado. As empresas contribuem tanto com ações quanto com dinheiro para comprar ações para esse fundo e alocam as ações para os empregados. Embora os empregados possuam ações de sua empresa, eles geralmente não podem tomar posse física de suas ações ou vendê-las enquanto ainda estiverem empregados na empresa.

As pesquisas sobre PPAEs indicam que eles aumentam a satisfação do empregado.<sup>30</sup> Além disso, eles frequentemente resultam em melhor desempenho. Por exemplo, um estudo comparou 45 PPAEs com 238 empresas convencionais.<sup>31</sup> Os PPAEs ultrapassaram as empresas convencionais tanto em termos de emprego quanto em aumento de vendas.

O PPAE tem o potencial de aumentar a satisfação no trabalho e a motivação do empregado. Mas, para este potencial ser realizado, os empregados precisam ter a sensação psicológica da propriedade.<sup>32</sup> Isto é, além de meramente ter um interesse financeiro na companhia, os empregados precisam ser mantidos regularmente informados sobre o estado do negócio e também ter a oportunidade de exercer influência sobre ele. As evidências indicam que é necessário participação acionária e um estilo participativo de administração para atingir melhorias significativas no desempenho de uma organização.<sup>33</sup>

## Ligando Programas de Envolvimento de Empregados e Teorias de Motivação

O envolvimento de empregados combina com várias teorias de motivação discutidas no capítulo anterior. Por exemplo, a Teoria Y é compatível com a administração participativa, enquanto a Teoria X alinha-se com um estilo autocrático mais tradicional de administrar pessoas. Em termos da teoria de motivação-higiene, os programas de envolvimento de empregados poderiam proporcionar empregados com motivação intrínseca por aumentarem as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento no próprio trabalho. De forma semelhante, a oportunidade de tomar e implementar decisões e então vê-las funcionando pode ajudar a satisfazer as necessidades de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e aumento de auto-estima do empregado. Assim, o envolvimento do empregado é compatível com a teoria ERC e os esforços para estimular a necessidade de realização.

## Programas de Envolvimento de Empregados na Prática

Alemanha, França, Holanda e países escandinavos têm firmemente estabelecido o princípio de democracia industrial na Europa, e outras nações, incluindo Japão e Israel, tradicionalmente praticam alguma forma de participação representativa há décadas. A administração participativa e a participação representativa ganharam terreno muito mais lentamente em organizações norte-americanas. Hoje no entanto os programas de envolvimento de empregados que acentuam a participação tornaram-se a norma. Enquanto alguns gerentes continuam a resistir ao poder de tomada de decisão dividido, a pressão é para que os gerentes desistam de seu estilo de tomada de decisão autocrático em favor de um papel mais participativo, de apoio, como um treinador.

E os círculos de qualidade? Qual a sua popularidade na prática? Os nomes das empresas que usaram círculos de qualidade parece um *Quem É Quem da América Corporativa*: Hewlett-Packard, Digital Equipment, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Inland Steel, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Control Data, General Motors, Ford, IBM, Motorola, American Airlines e TRW.<sup>34</sup> Mas, conforme observamos, o sucesso dos círculos de qualidade ficou longe de ser esmagador. Eles foram populares nos anos 80, em grande parte porque eram fáceis de implementar. Em anos mais recentes, muitas organizações abandonaram seus círculos de qualidade e os substituíram por estruturas mais completas baseadas em equipes (que discutiremos no Cap. 8).

E os PPAEs? Eles se tornaram a forma mais popular de participação acionária de empregado. Eles cresceram de apenas um punhado em 1974 para cerca de 10.000 atualmente, cobrindo cerca de 10 milhões de empregados. Muitas empresas bem conhecidas, incluindo Anheuser-Busch, Procter & Gamble e Polaroid, implementaram PPAEs.<sup>35</sup> Mas também o fizeram muitas empresas não tão famosas. O Phelps County Bank em Rolla, Missouri, por exemplo, emprega apenas 55 pessoas. Embora o PPAE do banco funcione há apenas 13 anos, o balanço médio de propriedade acionária do empregado ultrapassa os US\$70.000. Connie Beddoe, uma caixa que ganha anualmente menos de US\$20 mil, conseguiu economizar quase três vezes essa quantia através do seu PPAE depois de sete anos no banco.<sup>36</sup>



## Programas de Pagamento Variável

A Allied-Signal recentemente mudou seu programa de compensação para os trabalhadores de produção da sua fábrica de velas de ignição em Forstoria, Ohio.<sup>37</sup> A empresa reduziu o aumento tradicional anual de 3% para 2%, mas criou a oportunidade de os empregados ganharem mais se eles puderem aumentar a produtividade. Especificamente, os 1.200 empregados da fábrica ganharão seu aumento anterior de 3% se eles aumentarem a produtividade em 6% ao ano. Se eles aumentarem a produtividade em 9%, ganharão um aumento de 6%.

Dana Murray teve uma surpresa em seu contracheque. Seu empregador, Bookman's Used Books do Arizona, estabeleceu um sistema de bônus ligado ao aumento de lucros da empresa. Como gerente de marketing, ela sabia que os negócios tinham sido bons, mas não tinha conhecimento de detalhes financeiros confidenciais. Ela esperava um extra de cerca de US\$1000 como parte de seu pagamento do bônus semi-anual da Bookman. Para sua surpresa, seu bônus foi de mais de US\$6 mil — quase 20% do salário base.

Executivos do Bayerische Vereinsbank, o quarto maior banco da Alemanha, ganham 75.000 marcos (cerca de US\$55 mil) por ano de salário base anual. Eles também podem ganhar até 50.000 marcos em bônus se atingirem suas metas de desempenho individuais.<sup>38</sup>

Charles Sanford, CEO do Bankers Trust, teve um corte de 57% em seu salário e bônus em 1994.<sup>39</sup> Isto é devido ao fato de seu pacote de pagamento estar estreitamente ligado ao desempenho de sua empresa, e o retorno de capital do Bankers Trust foi cortado pela metade em 1994.

O fio comum de cada um dos exemplos anteriores é que eles todos ilustram programas de pagamento variável.

## O que São Programas de Pagamento Variável?

Planos de proporção de peça, incentivos de salário, divisão de lucros, bônus e divisão de ganhos são formas de **programas de pagamento variável**. O que diferencia essas formas de compensação dos programas mais tradicionais é que, em vez de pagar uma pessoa somente pelo tempo no emprego ou antigüidade, uma porção do pagamento do empregado é baseada em alguma medida de desempenho individual e/ou organizacional. Diferentemente dos programas mais tradicionais de salário base, o pagamento variável não é uma anuidade. Não há garantia de que, só porque você ganhou US\$60.000 no ano passado, ganhará a mesma quantia este ano. Com o pagamento variável, os ganhos flutuam para cima e para baixo com a medida de desempenho.<sup>40</sup>

É precisamente a flutuação no pagamento variável que tornou estes programas atraentes para a administração. Ela torna parte dos custos fixos de mão-de-obra de uma organização custos variáveis, reduzindo conseqüentemente despesas quando o desempenho declina. Além disso, vinculando pagamento a desempenho, os ganhos reconhecem a contribuição, em vez de serem uma forma de direito. Pessoas de baixo desempenho descobrem, com o tempo, que seus pagamentos estão estagnados, enquanto os de alto desempenho aproveitam aumentos de pagamento proporcional a suas contribuições.

Os quatro programas de pagamento variável mais amplamente usados são salários por proporção de peças, bônus, divisão de lucro e divisão de ganhos.

Salários por proporção de peças existem há quase um século. Eles são populares há muito tempo como um meio de compensar trabalhadores de produção. Nos **planos de pagamento por proporção de peças**, os trabalhadores recebem uma quantia fixa para cada unidade de produção completada. Quando um empregado não tem um salário base e recebe apenas pelo que produz, isto é um plano puro de proporção de peças. As pessoas que trabalham nos estádios vendendo amendoins e refrigerantes freqüentemente são pagas dessa forma. Elas podem ficar com 25 centavos de cada saco de amendoins que vendem. Se vendem 200 sacos durante um jogo, ganham US\$50. Se apenas vendem 40 sacos, só ganham US\$10. Quanto mais trabalham e vendem amendoins, mais ganham. Muitas organizações usam um plano de proporção de peças modificado, no qual os empregados ganham um salário base por hora mais um diferencial de proporção de peças. Assim, uma datilógrafa jurídica pode receber US\$6 por hora mais 20 centavos por página. Estes planos modificados proporcionam um piso para os ganhos de um empregado, ao mesmo tempo em que oferecem um incentivo de produtividade.

Bônus podem ser pagos exclusivamente a executivos ou a todos os empregados. Por exemplo, bônus anuais de milhões de dólares não são incomuns nas empresas americanas. Robert A. Watson, por exemplo, recebeu US\$10 milhões em bônus de incentivo em 1993 por seu sucesso em desmontar a operação financeira da Westinghouse.<sup>41</sup> Cada vez mais, os planos de bônus estão adquirindo uma proporção maior dentro das organizações para incluir empregados de posições mais baixas. Um dos sistemas de bônus mais ambiciosos foi posto para funcionar recentemente pela Levi Strauss.<sup>42</sup> Se a empresa atingir um fluxo de capital acumulado de US\$7,6 bilhões para os próximos seis anos, cada um dos 37.500 empregados da companhia em 60 países, independentemente de posição, ganhará um pagamento de um ano de salário como bônus. A Levi Strauss estima que o custo potencial desse bônus para a empresa será de cerca de US\$750 milhões.

**Planos de divisão de lucros** são programas que distribuem, por toda a organização, uma compensação baseada em alguma fórmula estabelecida, projetada em torno da lucratividade da empresa. Eles podem ser retirados diretamente em dinheiro ou, sobretudo no caso de gerentes de alto escalão, alocados como opções de ações. Quando você lê sobre executivos como Michael Eisner, o CEO da Disney, ganhando mais de US\$200 milhões em um ano, quase tudo isso vem de vender opções de ações anteriormente recebidas com base no desempenho lucrativo da companhia.

O programa de pagamento variável que recebeu maior atenção em anos recentes é sem sombra de dúvida a **divisão de ganhos**.<sup>43</sup> Trata-se de um plano de incentivo de grupo baseado em fórmulas. Melhorias em produtividade de grupo — de um período para outro — determinam a quantia total de dinheiro que será alocada. A divisão de economias em produtividade pode ser partilhada entre a empresa e os empregados em várias formas, mas 50% para cada são o normal.

Divisão de ganhos é a mesma coisa que divisão de lucros? Elas são semelhantes, mas não são a mesma coisa. Concentrando-se em ganhos de produtividade em vez de lucros, a divisão de ganhos recompensa comportamentos específicos que são menos influenciados por fatores externos. Os empregados num plano



de divisão de ganhos podem receber prêmios de incentivo mesmo quando a organização não teve lucro.

Os programas de pagamento variável funcionam? Eles aumentam a motivação e a produtividade? A resposta é um "Sim" qualificado. Descobriu-se que a divisão de ganhos, por exemplo, melhora a produtividade na maioria dos casos e frequentemente tem um impacto positivo nas atitudes dos empregados. Um estudo da American Management Association junto a 83 empresas que usaram a divisão de ganhos também descobriu, em média, que os descontentamentos caíram 83%, o absenteísmo caiu 84%, e acidentes de perda de tempo diminuíram 69%.<sup>44</sup> O ponto fraco do pagamento variável, segundo a perspectiva do empregado, é a sua imprevisibilidade. Com um salário base fixo, os empregados sabem o que estarão recebendo. Somando aumentos por mérito e custo de vida, eles podem fazer previsões bastante exatas sobre o que estarão recebendo no próximo ano e no seguinte. Eles podem financiar carros e casa com base em pressuposições razoavelmente sólidas. Isto é mais difícil de fazer com pagamento variável. O desempenho de seu grupo pode escorregar este ano ou uma recessão pode minar os lucros de sua empresa. Dependendo de como seu pagamento variável é determinado, isto pode cortar sua renda. Além disso, as pessoas começam a considerar bônus anuais de desempenho repetidos como certos. Um bônus de 15 ou 20%, recebido três anos seguidos, começa a tornar-se esperado no quarto ano. Se ele não se materializa, a administração se verá com alguns empregados ressentidos nas mãos.

### **Ligando Programas de Pagamento Variável com a Teoria de Expectativa**

O pagamento variável é provavelmente mais compatível com as previsões da teoria da expectativa. Especificamente, indivíduos devem perceber uma forte relação entre o seu desempenho e as recompensas que recebem se a motivação deve ser maximizada. Se as recompensas estão sendo alocadas, totalmente com base em fatores de não-desempenho — assim como tempo de serviço ou título do cargo —, os empregados têm propensão a reduzir seus esforços.

A evidência sustenta a importância dessa ligação, especialmente para empregados operacionais trabalhando sob sistemas por proporção de peças. Por exemplo, um estudo de 400 firmas manufatureiras descobriu que as empresas com planos de incentivo de salário atingiram 43% a 64% a mais em produtividade do que as que não tinham esses planos.<sup>45</sup>

Incentivos de grupo e de toda a organização reforçam e estimulam os empregados a sublimar metas pessoais no melhor interesse de seu departamento ou organização. Incentivos de desempenho baseados em grupos também são uma extensão natural para as organizações que estão tentando construir uma ética forte de equipe. Ligando recompensas a desempenho de equipe, os empregados são incentivados a exercer esforço extra para ajudar sua equipe a ter sucesso.

### **Programas de Pagamento Variável na Prática**

O pagamento variável é um conceito que está rapidamente substituindo o aumento anual de custo de vida. "Há uma verdadeira explosão de planos de pagamento variável", diz um consultor.<sup>46</sup> Uma razão, como citado anteriormente, é o seu poder motivacional — mas não se deve ignorar as implicações de custo.

Bônus, divisão de ganhos e outros programas de recompensas de base variável evitam a despesa fixa de reforçadores de salário permanentes.

O pagamento por desempenho está "na moda" para gerentes de compensação há mais de uma década. A nova tendência tem estendido essa prática a empregados não-gerenciais. Hughes Electronics, IBM, Wal-Mart, Pizza Hut e John Deere são apenas alguns exemplos de empresas que estão usando pagamento variável com a maioria dos empregados.<sup>47</sup> Em 1995, quase 50% de todas as empresas nos EUA tiveram algum tipo de plano de pagamento variável para não-executivos — quase o dobro do número de apenas quatro anos antes. Um adicional de 26% disseram que estavam considerando esses planos.<sup>48</sup>

Planos de pagamento variável que usam bônus também estão se tornando cada vez mais populares no Canadá.<sup>49</sup> Em 1992, executivos seniores no Canadá poderiam de um modo geral esperar bônus equivalentes a 9,7% de seus salários. Em 1996, isso quase dobrara para 18,5%. O crescimento de bônus era até maior entre os empregados horistas. O bônus médio para um trabalhador horista durante o mesmo período de tempo foi de 1,1% do salário base para 5,8%. Cerca de 35% de empresas canadenses agora têm planos de incentivo de pagamento variável para toda a companhia.

A popularidade da divisão de ganhos parece estar estreitamente concentrada entre as grandes companhias manufatureiras, não-sindicalizadas.<sup>50</sup> Atualmente está sendo usada em cerca de 2.000 companhias, incluindo algumas grandes empresas como Bell & Howell, American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Eaton, Firestone Tire, Hooker Chemical e Mead Paper.<sup>51</sup>

Entre as empresas que não introduziram programas de compensação com base em desempenho, preocupações comuns tendem a vir à tona.<sup>52</sup> Gerentes desgastam-se sobre o que deve constituir desempenho e como ele deve ser medido. Eles têm de vencer o apego histórico aos ajustes de custo de vida e da crença de que eles têm a obrigação de manter todos os pagamentos de empregados no mesmo ritmo da inflação. Outras barreiras incluem escalas de salários ligadas ao que a concorrência está pagando, a sistemas de compensação tradicionais que se fiam fortemente em níveis específicos de pagamento e faixas de pagamento relativamente estreitas e a práticas de avaliação de desempenho que produzem avaliações infladas e expectativas de recompensas totais. É claro que do ponto de vista do empregado a maior preocupação é uma queda potencial nos ganhos. O pagamento por desempenho significa que os empregados devem dividir tanto os riscos como os prêmios dos negócios de seu empregador.

### **Plano de Pagamento Baseado em Habilidades**

As organizações contratam pessoas por suas habilidades, então geralmente as põem em cargos e pagam a elas com base no título de seu cargo ou posição. Por exemplo, o diretor de vendas ganha US\$120 mil por ano, os gerentes de vendas regionais ganham US\$75 mil e os gerentes distritais de vendas ganham US\$60 mil. Mas se as organizações contratam pessoas devido a suas competências, por que não pagam a elas por essas mesmas competências? Algumas organizações o fazem.



## CO nos Noticiários

### Participação Acionária Está Funcionando na United Airlines

Em julho de 1994, os empregados da United Airlines compraram sua empresa por US\$5 bilhões. Nos primeiros 18 meses seguintes à compra, as evidências indicam que este PPAE está funcionando. Maior linha aérea nos Estados Unidos, a United está tendo um desempenho melhor do que a maioria de suas rivais — ganhando participação de mercado da número dois, a American Air-lines, e da número três, a Delta Air Lines, e exibindo margens de operação mais gordas e ganhos de ações mais altos. Por exemplo, a ação da United subiu 120% desde a compra, comparado com um ganho de 46% na média da indústria de aviação da Standard & Poor (que inclui American, Delta, Southwest e USAir).

Em nível do empregado, a United tem tido resultados positivos semelhantes. A produtividade dos 83.000 empregados da companhia subiu e o descontentamento diminuiu bastante. Além disso, os empregados aproveitaram o aumento marcante do seu valor líquido, pois o preço de suas ações mais que dobrou.

Uma boa parte do crédito deste sucesso é de Gerald Greenwald, um ex-executivo da Chrysler, contratado pelos empregados para a posição de alta gerência da United. A empresa que Greenwald herdou tem uma longa história de administração autocrática. Ele, imediatamente, começou mudando isso, aumentando o envolvimento do empregado em todos os aspectos da empresa. Por exemplo, criou uma meia

dúzia de equipes de tarefas de empregados para examinar tudo, de redução do tempo de doença dos trabalhadores ao melhoramento da administração de dinheiro. Talvez sua ação mais visível tenha sido o esforço de levar os empregados a tomarem a decisão sobre se a United devia adquirir ou não a USAir. Em vez das usuais conversas secretas que envolvem uma fusão, Greenwald procurou ativamente insumo dos líderes sindicais. Eles contaram sobre o recorde desastroso da maioria das fusões de linhas aéreas, principalmente devido à dificuldade de combinar listas de antiguidade dos sindicatos. Greenwald ouviu atentamente — e matou a licitação.

Baseado em S. Chandler, "United We Own," *Business Week*, 18 de março de, 1996, pp. 96-100.

Trabalhadores da American Steel & Wire podem reforçar seus salários em até US\$12.480,00 adquirindo até dez habilidades. No centro de serviço da AT&T's Universal Card em Jacksonville, Flórida, os mais bem-pagos representantes dos clientes fazem rodízio entre quatro e seis missões de localização e conserto de erros, por dois ou três anos, tornando-se aptos a resolver problemas de fatura, perda de cartão ou qualquer outro problema que um dono de cartão de crédito possa enfrentar. Novos empregados da fábrica de rações da Quaker Oats em Topeka, Kansas, começam com US\$8,75 a hora, mas podem alcançar o topo de US\$14,50 a hora quando dominam de dez a doze habilidades, como operar caminhões levantadores e controles de computadores de fábrica. A Salomon Brothers, uma grande firma de corretagem, está usando um sistema de pagamento baseado em habilidades para transformar especialistas treinados de forma fechada e independente em peritos de produto bastante completos e incentivá-los a serem jogadores de equipe. A Frito-Lay Corporation vincula sua compensação para gerentes ao seu progresso em desenvolver suas habilidades em liderança, facilitação de processos de grupo e comunicação.<sup>53</sup>

### O que São Planos de Pagamento Baseados em Habilidades?

O pagamento baseado em habilidades é uma alternativa ao pagamento por base de cargo. Em vez de um título do cargo de um indivíduo definir sua categoria de pagamento, o **pagamento baseado em habilidades** (também chamado *pagamento baseado em competência*) determina níveis de pagamento com base em quantas habilidades os empregados têm ou quantos trabalhos eles podem fazer.<sup>54</sup> Por exemplo, na Polaroid Corporation, o maior pagamento que se pode ganhar como operador de máquina é de US\$14 por hora. Entretanto, como a empresa tem um plano de pagamento baseado em habilidade, se os operadores de máquinas ampliam suas habilidades para incluir habilidades adicionais como contabilidade de material, manutenção de equipamento e inspeção de qualidade, podem ganhar até 10% de prêmio. Se puderem aprender algumas das habilidades de seu supervisor, podem ganhar até mais.<sup>55</sup>

Qual é o atrativo de planos de pagamento baseados em habilidades? Da perspectiva da administração: flexibilidade.



Preencher as necessidades do quadro de funcionários é mais fácil quando as habilidades do empregado são intercambiáveis. Isto é especialmente verdadeiro hoje em dia, quando muitas organizações estão cortando o tamanho de sua força de trabalho. O enxugamento requer mais generalistas e menos especialistas. Além de o pagamento baseado em habilidades estimular empregados a adquirir uma faixa mais ampla de habilidades, existem também outros benefícios. Ele facilita a comunicação ao longo da organização porque as pessoas obtêm um melhor entendimento sobre os trabalhos de outros. Ele diminui o comportamento disfuncional de "proteção de território". Onde há o pagamento baseado em habilidades, existe menos probabilidade de se ouvir a frase: "Não é meu trabalho!" O pagamento baseado em habilidade, além disso, ajuda a preencher as necessidades de empregados ambiciosos que enfrentam oportunidades mínimas de progresso. Estas pessoas podem aumentar seus ganhos e conhecimento sem que haja uma promoção no título do cargo. Finalmente, o pagamento baseado em habilidade parece levar a melhorias de desempenho. Uma ampla pesquisa da *Fortune* junto a 1.000 empresas descobriu que 60% daquelas com planos de pagamento baseados em habilidades classificaram seus planos como de sucesso ou de muito sucesso na melhora do desempenho organizacional, enquanto apenas 6% os consideraram sem sucesso ou um grande insucesso.<sup>56</sup>

E sobre o tamanho do pagamento baseado em habilidade? As pessoas podem "atingir o topo" — aprendendo todas as habilidades que o programa pede que aprendam. Isto pode frustrar empregados depois que eles foram desafiados por um ambiente de aprendizagem, crescimento e aumentos contínuos de pagamento. Habilidades podem tornar-se obsoletas. Quando isso acontece, o que a administração deve fazer? Cortar o pagamento do empregado ou continuar a pagar por habilidades que não são mais relevantes? Também há o problema criado por pagar às pessoas para adquirirem habilidades para as quais pode não existir necessidade imediata. Isto aconteceu à IDS Financial Services.<sup>57</sup> A empresa viu-se pagando às pessoas mais dinheiro, embora houvesse pouco uso imediato para suas novas habilidades. A IDS finalmente abandonou seu plano de pagamento baseado em habilidades e o substituiu por um que equilibra, igualmente, contribuição individual e ganhos na produtividade em equipes de trabalho. Finalmente, os planos de pagamento baseados em habilidades não enfocam o nível de desempenho. Eles lidam apenas com a questão de alguém poder ou não desempenhar a habilidade. Para algumas habilidades, como conferir qualidade ou liderar uma equipe, o nível de desempenho pode ser equivocado. Embora seja possível estimar quão bem os empregados desempenham cada uma das habilidades e combinar este com um plano baseado em habilidade, isto não é uma parte inerente de pagamento baseado em habilidade.

### **Ligando Planos de Pagamento Baseados em Habilidades a Teorias de Motivação**

Os planos de pagamento baseados em habilidades são compatíveis com várias teorias de motivação. Como eles estimulam os empregados a aprender, a expandir suas habilidades e crescimento, eles são compatíveis com a teoria ERC. Entre empregados que têm necessidades de baixa ordem substancialmente

satisfeitas, a oportunidade de vivenciar um crescimento pode ser um motivador.

Pagar pessoas para expandir seus níveis de habilidades também é coerente com a pesquisa de necessidade de realização. Realizadores têm um impulso forte de fazer as coisas melhor ou mais eficientemente. Aprendendo novas habilidades ou melhorando as habilidades que já têm, os realizadores acharão seus trabalhos mais desafiantes.

Existe também uma ligação entre a teoria de reforço e o pagamento baseado em habilidades. O pagamento baseado em habilidade incentiva empregados a desenvolverem sua flexibilidade, a continuarem a aprender, a um treinamento cruzado, a serem mais generalistas do que especialistas e a trabalharem em cooperação com outros na organização. Até o nível em que a administração queira que empregados demonstrem esses comportamentos, o pagamento baseado em habilidade deve agir como um reforçador.

O pagamento baseado em habilidades pode também ter implicações de equidade. Quando empregados fazem suas comparações insumo-resultado, habilidades podem fornecer critérios mais justos de insumo para determinar pagamento do que fatores como tempo de serviço ou grau de instrução. Até onde os empregados percebam as habilidades como uma variável crítica ao desempenho no trabalho, o uso de pagamento baseado em habilidades pode aumentar a percepção de equidade e ajudar a otimizar a motivação do empregado.

### **Pagamento Baseado em Habilidades na Prática**

Alguns estudos investigaram o uso e a eficácia do pagamento baseado em habilidades. A conclusão geral, fundamentada nestes estudos, é que o pagamento baseado em habilidades está se expandindo e geralmente leva a um desempenho e satisfação maiores do empregado.

Por exemplo, entre 1987 e 1993, a porcentagem das 1000 empresas da *Fortune* que usavam algum tipo de pagamento baseado em habilidades cresceu de 40% para 60%.<sup>58</sup>

Um levantamento entre 27 companhias que pagam empregados para aprenderem habilidades extras descobriu que 70% a 88% relataram satisfação no trabalho, qualidade do produto ou produtividade maiores. Por volta de 70% a 75% citaram custos de operação e rotatividade mais baixos.<sup>59</sup>

Pesquisas adicionais descobriram outras tendências interessantes. O crescente uso de habilidades como base de pagamento parece especialmente forte entre as organizações que enfrentam uma competição estrangeira agressiva e as companhias com produtos com ciclos de vida mais curtos e preocupações com a velocidade do mercado.<sup>60</sup> Assim, o pagamento baseado em habilidade está se movendo do andar mais baixo para a força de trabalho dos executivos e, algumas vezes, até a porta executiva.<sup>61</sup>

O pagamento baseado em habilidades parece ser uma ideia cujo tempo chegou. Como observou um especialista: "Devagar, mas garantidamente, estamos nos tornando uma sociedade baseada em habilidades, onde seu valor de mercado está amarrado ao que você faz e ao seu conjunto de habilidades. Neste novo mundo onde habilidades e conhecimento são o que realmente conta, não faz sentido tratar pessoas como ocupadores de cargo. Faz sentido tratá-las como pessoas com habilidades específicas e pagar a elas por estas habilidades".<sup>62</sup>



## Benefícios Flexíveis

Todd Evans e Allison Murphy trabalham para a PepsiCo, mas têm necessidades muito diferentes em termos de benefícios. Todd é casado, tem três filhos pequenos e uma mulher que fica em casa o tempo todo. Allison também é casada, mas seu marido tem um emprego de alto salário no governo federal e eles não têm filhos. Todd está preocupado em ter um bom plano de saúde e seguro de vida suficiente para sustentar sua família se ele não estiver por perto. Em comparação, Allison tem suas necessidades médicas cobertas pelo plano de saúde do marido e seguro de vida é uma prioridade baixa tanto para ela quanto para o marido. Allison está mais interessada em tempo extra de férias e benefícios financeiros a longo prazo, como um plano de poupança com impostos protelados.

### O que São Benefícios Flexíveis?

Benefícios flexíveis permitem ao empregado escolher o que ele quer ter em meio a um cardápio de opções de benefícios. A idéia é permitir a cada empregado escolher um pacote de benefícios que seja personalizado para suas próprias necessidades ou situação. Ele substitui os tradicionais programas "um plano de benefícios para todos" que dominaram as organizações por mais de 50 anos.<sup>63</sup>

A organização comum oferece benefícios que valem, aproximadamente, 40% do salário do empregado. Programas de benefícios tradicionais foram planejados para o empregado típico dos anos 50 — um homem com uma mulher e dois filhos em casa. Menos de 10% dos empregados agora se encaixam nesse estereótipo. Embora 25% dos empregados de hoje sejam solteiros, um terço é parte de famílias com duas rendas, sem filhos. Assim, esses programas tradicionais tendem a não atender às necessidades da força de trabalho mais diversificada de hoje. Benefícios flexíveis, entretanto, atendem a essas necessidades variadas. Uma organização abre uma conta de despesas flexíveis para cada empregado, usualmente baseada numa porcentagem de seu salário, e, então, é posta uma etiqueta de preço em cada benefício. As opções podem incluir planos de saúde baratos com deduções altas; planos de saúde caros com deduções baixas ou sem deduções; com cobertura para audição, dentes e olhos; opções de férias; incapacidade extensiva; uma variedade de planos de poupança e pensão; seguro de vida; planos de reembolso de mensalidades de universidades; e período de férias estendidas. Os empregados, então, selecionam as opções de benefício até terem gasto a quantia em dólares de suas contas.

### Ligando Benefícios Flexíveis à Teoria de Expectativa

Dar a todos os empregados os mesmos benefícios pressupõe que todos os empregados têm as mesmas necessidades. Sabemos, claro, que essa pressuposição é falsa. Consequentemente, benefícios flexíveis tornam as despesas dos benefícios um motivador.

Cóerentemente com a tese da teoria da expectativa de que recompensas organizacionais devem ser ligadas às metas de cada empregado, os benefícios flexíveis personalizam as recompensas

ao permitirem que cada empregado escolha o pacote de compensação que mais bem satisfaça suas necessidades atuais. O fato de que os benefícios flexíveis podem tornar o programa de benefícios tradicional homogêneo um motivador foi demonstrado numa empresa onde 80% dos empregados da organização mudaram seus pacotes de benefícios quando um plano flexível foi posto em prática.<sup>64</sup>

### Benefícios Flexíveis na Prática

No início dos anos 1990, cerca de 38% das grandes empresas tinham programas de benefícios flexíveis.<sup>65</sup> Benefícios flexíveis também parecem estar cada vez mais disponíveis em empresas com menos de 50 empregados.<sup>66</sup>

Agora, vamos ver os benefícios e desvantagens. Para os empregados, a flexibilidade é atraente porque eles podem personalizar seus benefícios e níveis de cobertura de acordo com suas próprias necessidades. A maior desvantagem, do ponto de vista do empregado, é que os preços dos benefícios individuais freqüentemente são mais altos, e assim poucos benefícios completos podem ser comprados.<sup>67</sup> Por exemplo, empregados de baixo risco mantêm o custo de planos médicos baixo para todos. Quando eles têm permissão para sair, a população de alto risco ocupa um segmento maior e os custos dos benefícios médicos sobem. Do ponto de vista da organização, as boas-novas são de que os benefícios flexíveis freqüentemente produzem economia. Muitas organizações usam a introdução de benefícios flexíveis para aumentar as deduções e os prêmios. Além disso, uma vez instalados, os aumentos onerosos de coisas como prêmios de seguro saúde na maioria das vezes têm de ser substancialmente absorvidos pelo empregado. A má notícia para a organização é que esses planos são mais pesados para a administração supervisioná-los, e administrar os programas é quase sempre caro.

## Questões Especiais Sobre Motivação

Vários grupos fornecem desafios específicos em termos de motivação. Nesta seção, vemos alguns dos problemas singulares enfrentados ao tentar motivar empregados profissionalizados, trabalhadores temporários, uma força de trabalho diversificada, trabalhadores de serviços com poucas habilidades e pessoas que executam tarefas altamente repetitivas.

### Motivando Profissionais

Em comparação com uma geração atrás, o empregado típico de hoje tem mais possibilidade de ser um profissional altamente treinado com grau superior do que um trabalhador operário de fábrica. Estes profissionais recebem uma boa dose de satisfação intrínseca de seu trabalho. Eles tendem a ser bem pagos. Então, a que preocupações especiais, se há alguma, você deve estar atento quando tenta motivar uma equipe de engenheiros da Intel, um programador da Microsoft ou um grupo de contabilistas da Price Waterhouse?

Profissionais geralmente são diferentes de não-profissionais.<sup>68</sup> Eles têm um compromisso forte e de longo prazo com o seu campo de especialidade. Sua lealdade é mais freqüentemente à sua profissão do que a seu empregador. Para se manterem modernos em seus campos, eles precisam atualizar com regularidade seus conhecimentos, e seu compromisso com a sua



profissão significa que eles raramente definem sua semana de trabalho em termos de 9 às 6 horas e cinco dias por semana.

O que motiva profissionais? Dinheiro e promoções geralmente são baixos nas suas listas de prioridades. Por quê? Eles tendem a ser bem pagos e gostar do que fazem. Em contraste, o desafio do cargo tende a ocupar uma posição alta. Eles gostam de atacar problemas e achar soluções. Sua maior recompensa em seu trabalho é o próprio trabalho. Os profissionais também valorizam o apoio. Eles querem que outros pensem que o que eles estão fazendo é importante. Embora isto possa ser verdade para todos os empregados, como os profissionais tendem a estar mais focados em seu trabalho como o interesse central de suas vidas, os não-profissionais geralmente têm outros interesses fora do trabalho que podem compensar as necessidades não-atendidas no cargo.

A descrição a seguir sugere umas poucas linhas de orientação para manter em mente se você estiver tentando motivar profissionais. Forneça a eles projetos desafiadores contínuos. Dê-lhes autonomia para seguir seus interesses e permita que eles estruturam seu trabalho da forma que acharem produtiva. Recompense-os com oportunidades educacionais — treinamento, seminários, conferências — que lhes permitam manterem-se atualizados em seus campos. Também recompense-os com reconhecimento e faça perguntas e empreenda outras ações que demonstrem a eles que você está sinceramente interessado no que eles estão fazendo.

Um número crescente de empresas está criando caminhos de carreira alternativos para seu pessoal profissional/técnico, permitindo que os empregados ganhem mais dinheiro e status sem assumirem responsabilidades gerenciais. Na Merck & Co., IBM e AT&T, os melhores cientistas, engenheiros e pesquisadores ganham títulos como cientista assistente e sênior. Seus salários e prestígio são comparáveis aos dos gerentes, mas sem a autoridade ou responsabilidade correspondentes.<sup>69</sup>

### Motivando Trabalhadores Temporários

Observamos no Cap. 1 que uma das mudanças mais completas que estavam acontecendo nas organizações era a adição de empregados temporários ou contingenciais. Como o *downsizing* eliminou milhões de cargos "permanentes", um número crescente de novas vagas é para trabalhadores de meio expediente, por contrato ou outras formas de empregos temporários. Por exemplo, em 1995, aproximadamente 6 milhões de americanos ou 4,9% dos trabalhadores empregados consideraram-se parte da força de trabalho temporário.<sup>70</sup> Estes empregados temporários não têm a segurança ou a estabilidade que os empregados permanentes têm. Assim, eles não se identificam com a organização ou exibem o comprometimento de outros empregados. Trabalhadores temporários também, geralmente, não têm ou têm poucos benefícios de saúde, pensões e similares.<sup>71</sup>

Não existe uma solução simples para motivar empregados temporários. Para aquele pequeno conjunto de temporários que prefere a liberdade de sua condição temporária — alguns estudantes, mães que trabalham fora, idosos —, a falta de estabilidade pode não ser um problema. Além disso, a temporalidade pode ser preferida por médicos, engenheiros, contadores e planejadores financeiros altamente remunerados que não querem as exigências de um emprego estável. Porém estes são as exceções. Porque a maioria dos empregados temporários o é involuntariamente.

O que motivará empregados temporários involuntários? Uma resposta óbvia é a oportunidade de um estado permanente. Nos casos em que empregados permanentes são selecionados do quadro de temporários, os temporários freqüentemente trabalharão mais, na esperança de se tornarem permanentes. Uma resposta menos óbvia é a oportunidade de treinamento. A capacidade de um empregado temporário de encontrar um novo emprego depende muito de suas habilidades. Se o empregado vê que o trabalho que ele está fazendo para você pode ajudá-lo a desenvolver habilidades vendáveis, então a motivação é aumentada. Sob a perspectiva da equidade, você também deve considerar as repercussões de misturar trabalhadores permanentes e temporários onde as diferenças de pagamento sejam significativas. Quando temporários trabalham ao lado de empregados permanentes que ganham mais e recebem também benefícios por fazerem o mesmo trabalho, o desempenho dos temporários tem a probabilidade de sofrer. Separar esses empregados ou converter todos os empregados a um plano de pagamento variável ou baseado em habilidades pode ajudar a diminuir esse problema.

### Motivando a Força de Trabalho Diversificada

Nem todos são motivados por dinheiro. Nem todos querem um trabalho desafiador. As necessidades de mulheres, solteiros, imigrantes, deficientes físicos, cidadãos idosos e outros de grupos diferentes não são as mesmas de um homem americano branco com três dependentes. Alguns exemplos podem tornar este ponto mais claro. Empregados que estão na faculdade normalmente colocam um alto valor em horários flexíveis de trabalho. Esses indivíduos podem ser atraídos para organizações que ofereçam horas flexíveis de trabalho, partilhamento de cargo ou tarefas temporárias. Um pai pode preferir trabalhar no turno de meia-noite às 8 horas da manhã para poder passar um tempo com seus filhos durante o dia, quando a mulher está trabalhando.

Se você vai maximizar a motivação de seus empregados, você tem que compreender e responder a essa diversidade. Como? A palavra chave para guiá-lo deve ser flexibilidade. Esteja pronto para planejar horários de trabalho, planos de compensação, benefícios, ambientes físicos de trabalho e coisas assim para refletir as necessidades variadas de seus empregados. Isto pode incluir oferecer formas de cuidar de crianças e idosos, horas de trabalho flexíveis e partilhamento de cargo para empregados com responsabilidades com família. Pode também incluir oferecer políticas flexíveis de licença para imigrantes que queiram ocasionalmente fazer viagens longas de visita à terra natal, ou criar equipes de trabalho para empregados que venham de outros países com uma forte orientação coletivista, ou permitir que empregados que estejam freqüentando a escola variem seus horários de trabalho de semestre para semestre.

### Motivando Trabalhadores de Serviços com Poucas Habilidades

Um dos problemas de motivação mais desafiadores em indústrias como o comércio de varejo e fast-food é: como você motiva indivíduos que estão ganhando salários muito baixos e que têm poucas oportunidades de aumentar significativamente seus salários tanto em seus empregos atuais quanto através de promoções? Estes empregos são geralmente ocupados por



peçoas que têm instrução e habilidades limitadas e níveis de pagamento um pouco acima do salário mínimo.

Abordagens tradicionais para motivar essas pessoas se concentram em oferecer horários de trabalho mais flexíveis e preencher esses empregos com adolescentes e aposentados cujas necessidades financeiras são menores. Isso proporciona resultados abaixo de entusiasmadores. Por exemplo, índices de rotatividade de 200% não são incomuns para negócios como o McDonald's. A Taco Bell, a cadeia de fast-food mexicana da PepsiCo, tem tentado tornar alguns dos seus cargos de serviços mais interessantes e desafiadores, porém com resultados limitados.<sup>72</sup> Ela tem experimentado com pagamento de incentivo e opções de ações para caixas e cozinheiros. Também foram dadas a estes empregados responsabilidades mais amplas para estoque, horários e contratações. Mas, num período de quatro anos, este experimento apenas reduziu a rotatividade anual de 223% para 160%.

Que escolhas sobraram? A não ser que salários e benefícios sejam aumentados significativamente, alta rotatividade provavelmente deva ser esperada nesses empregos. Isto pode ser de alguma forma desviado ampliando-se a rede de recrutamento, fazendo esses empregos mais atraentes e aumentando os níveis de pagamento. Você deve também tentar algumas abordagens não-tradicionais. Para ilustrar, Judy Wicks descobriu que celebrar os interesses dos empregados externos ao trabalho cortou dramaticamente a rotatividade entre garçons no seu White Dog Café, na Filadélfia.<sup>73</sup> Por exemplo, para ajudar a criar um clima de trabalho próximo e familiar, Wicks destina uma noite por ano para que empregados exibam sua arte, leiam suas poesias, expliquem seu trabalho voluntário e apresentem seus novos bebês.

## Motivando Pessoas que Executam Tarefas Altamente Repetitivas

Nossa categoria final considera empregados que executam trabalhos padronizados e repetitivos. Por exemplo, trabalhar numa linha de montagem ou transcrever relatórios de tribunais são empregos que trabalhadores freqüentemente acham entediantes e até mesmo estressantes.

Motivar indivíduos nesses empregos pode ser mais fácil através de uma seleção cuidadosa. As pessoas variam em sua tolerância à ambigüidade. Muitos indivíduos preferem empregos que tenham uma quantidade mínima de escolha e variedade. Estes indivíduos são obviamente melhores combinações para trabalhos padronizados do que indivíduos com fortes necessidades de crescimento e autonomia. Trabalhos padronizados devem também ser os primeiros escolhidos para a automação.

Muitos trabalhos padronizados, particularmente no setor manufatureiro, pagam bem. Isto torna relativamente fácil preencher vagas. Embora pagamento alto possa facilitar problemas de recrutamento e reduzir a rotatividade, ele não leva, necessariamente, a trabalhadores altamente motivados. E, realisticamente, existem empregos que não se prestam a se tornarem mais interessantes ou desafiadores ou a serem replanejados. Algumas tarefas, por exemplo, são feitas bem mais eficientemente em linhas de montagem do que em equipes. Isto deixa opções limitadas. Você pode não ser capaz de fazer muito mais do que tentar passar uma situação de ruim a tolerável criando um clima de trabalho agradável. Isto pode incluir proporcionar ambientes de trabalho limpos e atraentes, intervalos de trabalho amplos,

oportunidades de socializar com colegas durante essas paradas e supervisores compreensivos.

## Resumo e Implicações para os Gerentes

Apresentamos algumas teorias de motivação e aplicações neste capítulo e no anterior. Apesar de ser sempre perigoso sintetizar um grande número de idéias complexas em umas poucas linhas simples de orientação, as seguintes sugestões resumem a essência do que sabemos sobre como motivar empregados em organizações.

**RECONHEÇA DIFERENÇAS INDIVIDUAIS** Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

**USE METAS E FEEDBACK** Empregados devem ter metas difíceis, específicas, assim como feedback sobre seu progresso em busca de atingir essas metas.

**PERMITA QUE OS EMPREGADOS PARTICIPEM DE DECISÕES QUE OS AFETEM** Empregados podem contribuir para um número de decisões que os afetem: determinar metas de trabalho, escolher seus próprios pacotes de benefícios, resolver problemas de produtividade e qualidade e similares. Isto pode aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

**VINCULE RECOMPENSAS A DESEMPENHO** Recompensas devem estar condicionadas ao desempenho. De suma importância, os empregados devem perceber uma ligação clara. Independentemente de quão próximas as recompensas estejam de fato correlacionadas aos critérios de desempenho, se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

**VERIFIQUE A EQUIDADE DO SISTEMA** Recompensas também devem ser percebidas pelos empregados como equivalentes aos insumos que eles trazem para o trabalho. Num nível simplista, isto deve significar que experiência, habilidades, capacidades, esforço e outros insumos óbvios devem explicar diferenças de desempenho e, desta forma, em pagamentos, designação de tarefas e outras recompensas óbvias.

## Para Revisão

1. Relacione a teoria de determinação de metas ao processo APO. Como eles são semelhantes? Diferentes?
2. O que é um PPAE? Como ele pode influenciar positivamente a motivação do empregado?
3. Explique os papéis de empregados e gerência nos círculos de qualidade.
4. Quais são as vantagens de programas de pagamento variável do ponto de vista do empregado? E do ponto de vista da gerência?



5. Compare pagamentos baseados em cargo e habilidades.
6. O que é divisão de ganhos? O que explica a sua recente popularidade?
7. O que motiva empregados profissionais?
8. O que motiva empregados temporários?
9. É possível motivar trabalhadores de serviços com baixas habilidades? Discuta.
10. O que você pode fazer, como gerente, para aumentar a probabilidade de que seus empregados exerçam um alto nível de esforço?

## Para Discussão

1. Identifique cinco critérios diferentes pelos quais as organizações podem compensar empregados. Com base no seu conhecimento e experiência, você acha que desempenho é o critério mais usado na prática? Discuta.
2. "Reconhecimento pode ser motivacional para o momento, mas não tem nenhum poder de permanência. É um reforçador vazio. Por quê? Porque eles não aceitam reconhecimento no supermercado Safeway ou na loja da Sears!" Você concorda ou discorda? Discuta.
3. "Desempenho não pode ser medido, então qualquer esforço para vincular pagamento a desempenho é uma fantasia. Diferenças em desempenho são freqüentemente causadas pelo sistema, que significa que organizações acabam recompensando as circunstâncias. É a mesma coisa que recompensar o meteorologista por um dia agradável." Você concorda ou discorda desta afirmação? Fundamente sua posição.
4. Que desvantagens, se há alguma, você vê em implementar benefícios flexíveis? (Considere esta questão tanto da perspectiva da organização quanto da do empregado.)
5. Seu texto argumenta pelo reconhecimento de diferenças individuais. Também sugere prestar atenção aos membros de grupos diversificados. Isto é contraditório? Discuta.