

O que não é motivação

Tem sido fácil e simples, não só explicar, como entender, aquilo que se chama de Motivação. Enquanto no campo das especulações intelectuais esse fenômeno humano não parece apresentar maiores dificuldades, no campo concreto do seu verdadeiro conhecimento a desorientação geral instalou-se há muito, não permitindo avanços mais dignos de nota por parte dos que se vêem premiados diante da imperiosa necessidade de assumir medidas mais efetivas.

A primeira origem dessa desorganização de conhecimento foi, não há dúvida, a mistura de fenômenos heterogêneos. Confunde-se, ainda hoje, aquilo que se chama de “puro condicionamento” com o que deve ser conhecido como “motivação autêntica”.

O artigo tem como objetivo básico delimitar áreas mostrando, em especial, no que residem as formas de comportamento que são entendidas pela Psicologia como o resultado da ação de variáveis extrínsecas ao indivíduo e que, pelo simples fato de sugerirem ações por parte dele, têm sido configuradas erroneamente como Motivação.



Cecília Withaker Bergamini
Prof. Dr. Deptº de Administração;
Consultora de Empresas

INTRODUÇÃO

A diversidade de interesses percebida entre as pessoas permite aceitar como razoável a crença de que elas não façam as mesmas coisas pelas mesmas razões. É nessa diversidade que reside a grande fonte de entendimento de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais que é o da motivação humana. Assim sendo, parece cada vez mais inviável que uma simples regra geral possa conter a explicação mais precisa sobre o assunto.

Como as pessoas são realmente diferentes uma das outras, não apenas porque já nasceram assim ao trazerem uma bagagem inata própria (carga genética, vivência intrauterina e experiências do parto) como também por acumularem dentro de si experiências vividas que lhe são ineditamente pessoais, ocorridas ao longo das diferentes etapas do seu amadurecimento (infância, adolescência, maturidade e velhice), faz-se necessário, desde logo, revisar certos princípios muito difundidos pela sabedoria popular. Quando se fala de motivação parece indispensável, logo de início, mudar o provérbio: "faça aos outros aquilo que queres que lhe seja feito" por um outro: "faça aos outros aquilo que eles esperam que lhes seja feito".

O mundo das pessoas é rico em exemplos que ilustram o quanto elas esperam coisas diferentes umas das outras e, por conseguinte, como cada uma delas está voltada à busca de diferentes norteadores dos seus próprios comportamentos motivacionais. Os quase incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes formas de buscá-los esclarecem, e personificam mesmo, as multivariadas faces que o fenômeno da motivação humana possui.

O compreender o outro e valorizar adequadamente suas intenções e motivos não é tão fácil. Quando alguém se mostra mais constantemente entusiasmado pelo desafio oferecido por oportunidades de agir pronta e rapidamente face aos problemas que enfrenta, facilmente será levado a acreditar que todos se movimentam no mesmo ritmo o que poderá causar aos tipos cautelosos com os quais convive uma incômoda sensação de que se trata de alguém temerário e até mesmo irresponsável. Há pessoas que, guiadas pela vontade de investirem o melhor de si mesmas para fazerem jus às responsabilidades que lhes são atribuídas, muito facilmente se desiludem ao reconhecerem que nem todos são assim e poderão, de forma pessimista, acreditar que o mundo está cheio de pessoas que não levam nada a sério. Muitos daqueles que regem suas vidas por um sistema lógico e objetivo de decisões, ao enfrentarem problemas, aborrecem aos mais intuitivos e superficiais quando solicitam informações consistentes e dados concretos sobre os quais possam raciocinar. Por outro lado, muitos são os que valorizam a opinião dos demais sobre si mesmos, o que os leva a procurar uma convivência socialmente harmônica. Adotam uma tática que lhes permite retroceder com frequência em seus pontos de vista. Geralmente, isso é tomado como fraqueza de opinião e perda de tempo com "conversa mole" por pessoas que não pensam assim.

Os pressupostos básicos das teorias que procuraram explicar a motivação do ser humano, em sua grande maioria, conseguiram tão somente fornecer um conjunto abstrato de conceitos sob os quais se pensava poder compreender toda uma população de pessoas, a partir de um enfoque estatístico, mas que, na realidade, não explicava nenhum desses seres na sua maneira particular de existir e motivar-se. Sob o ponto de vista de compreensão intelectual, tais con-

ceitos poderiam ser bem conhecidos e sua lógica, na grande maioria das vezes, mostrava-se racionalmente irrefutável.

A tentativa teórico-racional de explicar a motivação das pessoas fez com que o número de pontos de vista diferentes sobre o assunto frutificasse em curto espaço de tempo. O resultado do surgimento de tantos e tão diferentes enfoques sobre o assunto foi o mediato aparecimento de um grande volume de simples opiniões ou arraigadas crenças pessoais que turvaram a limpidez necessária ao real conhecimento sobre esse fenômeno tão tipicamente humano.

Em meio a tantas possíveis explicações sobre o caráter específico da motivação marchou-se, a passos decididos, para a construção de uma espécie de "nova torre de Babel". Nesse afã, todos ansiavam pelo ápice do verdadeiro conhecimento, mas cada qual se utilizava de um linguajar próprio e sem sentido aos demais. Sem nenhuma surpresa, esse fato acabou por tornar inviável qualquer tipo de conciliação entre pontos de vista tão profundamente díspares.

O clima de confusão generalizada, o aparecimento de crenças tão diferentes e os verdadeiros mitos assumidos como verdades acabaram por cindir os grupos de estudiosos do comportamento humano. A alguns deles parecia que nunca seria possível desvendar esse verdadeiro mistério que chamavam de motivação humana; para eles a melhor saída seria esquecer o assunto. A outros a confusão instaurada representou um grande desafio que só poderia ser sobrepujado pela concentração de esforços e por árduas investigações que os faria descer até o âmago da questão.

Parece, então, não apenas necessário como oportuno que se volte a falar em motivação, mas dentro de uma perspectiva que reexamine, de forma bastante crítica, grande parte daquilo que se conhece atualmente a esse respeito. Talvez esta seja a hora de se tentar, novamente, colocar o "Ovo de Colombo" em pé.

CONFUSÃO ENTRE MOVIMENTO E MOTIVAÇÃO

Como pode facilmente ser percebido, o termo motivação passou a ser utilizado com os mais diferentes significados e nisso vem residindo o primeiro e mais decisivo passo para o estabelecimento de uma grande confusão sobre o seu real conteúdo. Há os que dizem que é necessário aprender a motivar as pessoas e existem também aqueles que acreditam que ninguém possui o condão de motivar ninguém. Essas duas maneiras distintas de pensar exemplificam a crença em duas diferentes justificativas para as ações humanas. A primeira pressupõe que o impulso à conduta motivacional venha de fora do indivíduo, isto é, que esteja limitado aos fatores extrínsecos aos quais ele se deixa sucumbir. A segunda crença defende uma ação espontânea e gratuita do ser humano, que age cumprindo os ditames de formas interiores a si. Portanto, são os portadores dos seus próprios potenciais de ação motivacionais.

Embora se reconheça que as pessoas possam agir tanto levadas pela ação de agentes externos a elas, como impulsionadas por forças que lhe são interiores, não se pode confundir os dois tipos de comportamento, pois são eles qualitativamente diferentes e, por conseguinte, merecem duas diferentes explicações. Quando os determinantes do comportamento se acham no meio ambiente, aquilo que se observa deve ser concebido como *Movimento*. Quando a ação tem como origem propulsora potenciais internos e próprios à pessoa, aquilo que então se observa é chamado

de *Motivação*. No primeiro caso, desaparecendo a variável externa cessa o movimento e, no segundo, enquanto não é suprida uma necessidade interior, a pessoa continua a agir por si mesma.

A caracterização do Movimento tem origem nas teorias comportamentalistas, também conhecidas em Psicologia como behavioristas ou experimentalistas. Há, neste caso, uma ligação necessária entre o estímulo do meio ambiente e a resposta comportamental, que se conceitua como uma espécie de acomodação do organismo vivo às modificações ocorridas nesse meio ambiente. Milhollan & Forisha (1972) assim se exprimem a respeito: "A orientação comportamentalista considera o homem um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. O homem pode ser manipulado, isto é, seu comportamento pode ser controlado através de adequado controle de estímulos ambientais. Além disso, as leis que governam o homem são primordialmente iguais às leis universais que governam todos os fenômenos naturais".

A descoberta feita por Pavlov a respeito do "Reflexo Condicionado" representa um marco importante para as teorias que basearam seus estudos na observação de animais em laboratórios; por isso, esses pesquisadores são também chamados de experimentalistas. O cão de Pavlov, sob uma condição externa (som de uma campainha) passava a exibir um comportamento específico (processo de salivação).

Edward Lee Thorndike, quando propõe a "Lei do Efeito", a partir da observação do comportamento de gatos famintos dentro de uma caixa especial, também fala a favor da estruturação de comportamentos especiais que dependem do oferecimento de recompensas externas. Toda vez que seu gato acertava a porta da caixa que o conduzia ao reservatório de alimento, saciando assim sua fome, voltava a repetir exatamente a mesma conduta e deixava, aos poucos, de agir por "erros e acertos". Thorndike propõe que a personalidade seja fruto da aprendizagem, isto é, aquele processo através do qual as respostas comportamentais corretas ficam gravadas no repertório psíquico. Conseqüentemente, as respostas incorretas, porque não foram gratificadas pela comida, sofrem um processo de eliminação da memória e não podem ser observadas, por não serem exibidas pelo animal.

Skinner (1971), mundialmente conhecido por ter elaborado a "Teoria do Reforço", retoma o conceito de recompensa proposto por Thorndike e, como um dos mais típicos representantes da escola Behaviorista, trabalha com os conceitos de "Reforço Positivo" e "Reforço Negativo" como elementos poderosos de estruturação e extinção de comportamentos.

Trabalhando com ratos e pombos, Skinner descobre que todas as vezes que esses animais recebiam alimento, pelo fato de terem bicado ou acionado um certo dispositivo, voltavam a repetir o comportamento recompensado. A esse evento (alimento), que veio logo após a ação e que aumentava a freqüência de repetição da ação, ele chamou de "Reforço Positivo". Diferentemente, ligando um dispositivo que descarregaria um choque elétrico tão logo fosse tocado pelo animal, ele descobre aquilo que denominou de "Reforço Negativo", isto é, todo evento que vem após a ação e diminui a sua freqüência até extinguí-la totalmente, representado neste caso pelo choque.

Segundo Skinner, e à semelhança daquilo que se passa com os animais estudados em seu laboratório, a personalidade do homem é passível de ser modelada segundo um esque-

ma previamente estabelecido, através do qual se deve prever um rígido controle de variáveis externas. Dessa forma, a motivação passa a ser entendida dentro do esquema de estímulos e respostas, isto é, busca-se o reforço positivo através de um comportamento previamente condicionado, como foge-se de um reforçador negativo também previamente incorporado ao repertório psíquico como tal.

No livro *Beyond Freedom and Dignity* ("além da liberdade e da dignidade"), que recebe em português o título de "O Mito da Liberdade", (1971), Skinner relata que a liberdade não é senão um mito, ou ainda, não existe. "A dignidade e o valor de uma pessoa parecem ameaçados ao surgirem indícios de que seu comportamento pode ser atribuído a circunstâncias externas. (...) A liberdade é um problema suscitado pelas conseqüências adversas do comportamento, mas, a dignidade diz respeito ao reforço positivo. Quando alguém age de determinado modo que consideramos reforçador, aumentamos a probabilidade de que venha a agir novamente assim, por meio de louvores ou de aprovação".

Essas teorias, inspiradas no condicionamento conseguido através de variáveis externas às pessoas, exemplificam claramente aquilo que deve ser considerado como Movimento e não como Motivação. Segundo tais pressupostos teóricos, o comportamento das pessoas é dirigido por aqueles que manipulam as variáveis ambientais, transformando-as em recompensas ou punições. O Movimento, para os comportamentalistas, é uma forma de agir que foi sendo aprendida ou estruturada como resultado das recompensas auferidas. Neste caso, o mais certo é afirmar que as pessoas possam ser "Movimentadas", mas nunca "Motivadas" por outras.

O Movimento é, por conseguinte, toda a ação que aparece e tem continuidade enquanto está sendo reforçada positivamente, ou desaparece e se extingue quando não recompensada positivamente ou punida.

OS PERIGOS DO MOVIMENTO

Um grande número de teorias e escolas em administração tem utilizado o fenômeno aqui descrito como Movimento com o intuito de explicar o comportamento motivacional em situação de trabalho. Essa posição pode trazer algumas conseqüências indesejáveis e até certo ponto perigosas, uma vez que essas escolas passaram a valorizar certos aspectos que, na realidade, nada têm a ver com aquilo que mais importa quando se pretende contar com pessoas motivadas no trabalho.

O perigo inicial, e que deve merecer especial atenção, é aquele que determina uma falsa compreensão da pessoa que realmente está motivada. Não é difícil concluir que, quando nos pautamos pela orientação behaviorista a respeito da descrição do ser humano, estamos implicitamente de acordo com a crença de que as pessoas "mudam" seu comportamento e sua maneira de ser conforme os condicionamentos aos quais estejam submetidas. A realidade não é exatamente essa, uma vez que as modificações comportamentais não são tão drásticas e profundas conforme pretendem os seguidores das teorias comportamentalistas.

Alguns livros, que tratam de assuntos voltados à administração de pessoal em empresas, concordam com a crença de que se pode fazer as pessoas mudarem ao sabor de planejamento do controle de variáveis extrínsecas a elas.

Connellan (1984), por exemplo, afirma: "As técnicas para a mudança do comportamento humano existem não só em teoria, mas, também, na prática; essas técnicas têm apresentado retorno financeiro muitas e muitas vezes. Hoje em dia, só existe um motivo para uma prolongada baixa de produtividade devido, a um comportamento humano inadequado: quando o custo do comportamento desejado é maior que os benefícios da mudança". Portanto, cabe ao especialista em comportamento organizacional hierarquizar as variáveis que compõem o ambiente da empresa de forma a conseguir que os que nela trabalham exibam certos comportamentos e não outros. Supõe-se então, segundo essa concepção, que tanto mais eficaz será líder quanto mais ele consiga dirigir o comportamento dos seus liderados para objetivos previamente fixados, assegurando mudanças comportamentais consideradas como desejáveis pela empresa, independentemente da vontade desses mesmos indivíduos.

Amplas pesquisas foram feitas pelas ciências do comportamento e chegaram a mostrar que ninguém muda como popularmente se acredita e apregoa: "da água para o vinho". Aquilo que acontece são modificações superficiais de comportamento, operadas a partir da vontade própria da pessoa que apara certas arestas, incômodas ao convívio social porque o quer e quando o quer. Enfim, porque acredita que tal transformação poderá trazer-lhe algum benefício. Mesmo que elas passem a ser aquilo que não são, é perigoso pedir ou exigir mudanças usando modelos ideais, pois eles ameaçam a identidade que essas pessoas definiram e mantiveram ao longo de suas vidas.

A corrente fenomenológica em psicologia "considera o homem como a fonte de todos os atos. O homem é essencialmente livre para fazer escolhas em cada situação. O ponto focal dessa liberdade é a consciência humana. Comportamento é, assim, apenas a expressão observável e a consequência de um mundo do ser interno, essencialmente privado. Portanto, só uma ciência do homem que comece com experiência, tal como é imediatamente dada nesse mundo de ser, pode ser adequada ao organismo humano" (Milholan, 1972). Subjacente a essa crença, há a idéia de que o homem vive em um mundo subjetivo, que é seu, privado e próprio, cheio de sentimentos, emoções e percepções que são só suas e que, portanto, só a ele cabe orientá-las para onde achar melhor.

A concepção sistêmica das organizações tem, também, oferecido formas distorcidas de compreensão da motivação humana. Ela parece ter aceito como verdadeiros os pressupostos das teorias behavioristas nas quais um determinado estímulo (*input*) ocasionará necessariamente sua resposta correspondente (*output*). A visão sistêmica conceberia o ser humano como um sistema aberto, composto por partes que interagem de forma organizada e previsível. Basta que se evoque as experiências, com as quais convivemos no dia-a-dia, para que fique claro o quão temerário é apostar na previsibilidade de cristalina e total do que as pessoas irão fazer no futuro. Dentro da visão sistêmica do homem, ele deveria funcionar de forma próxima a um computador, nutrido de informações e estímulos, para que processasse tais dados e devolvesse o produto desse processamento sob forma de comportamentos desejáveis, o que vale dizer, planejáveis.

O perigo de considerar fatores extrínsecos ao indivíduo como forças motrizes da sua motivação tem levado muitas organizações a erros grosseiros. Muito tempo tem

sido perdido com o planejamento de medidas, tais como horário flexível, férias antecipadas, condições do ambiente de trabalho, atribuição de bônus, programas de benefícios, aumentos por mérito, vagas no estacionamento e outras, acreditando que tais fatores terão o poder de elevar a motivação daqueles que trabalham.

A importância de considerar os fatores existentes fora do indivíduo apenas como elementos condicionantes de Movimento é saber que, retirada a recompensa ou a punição à ação, o comportamento do indivíduo desaparece, isto é, não se mantém por si só. Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.

Convém lembrar mais uma vez deixando devidamente ressaltado que aquilo que for concedido como fator externo (prêmio ou punição) nunca mais poderá deixar de ser oferecido. Embora muitos funcionários se queixem das refeições patrocinadas pela empresa, mais dramático seria retirar esse benefício. Provavelmente seja isso que Herzberg (1964) faz a distinção entre os fatores de Motivação e os de Higiene. Ele propõe que os primeiros são espontaneamente escolhidos e perseguidos pelos indivíduos. Já os fatores de Higiene, oferecidos pela organização, fazem com que as pessoas saciadas por eles cessem de movimentar-se, sendo necessário oferecê-los novamente e em doses mais reforçadas para que tal movimento volte a reaparecer. Parece haver necessidade constante de empurrar e puxar as pessoas para que se movam.

Raramente se tem feito a devida justiça a Douglas McGregor que, no ano de 1957, publica um livro já mostrando a diferença entre o atendimento de necessidades básicas, conseguido através do oferecimento de fatores externos às pessoas, e aquelas necessidades que denomina de sociais e de *ego*.

O livro de McGregor é bastante anterior ao de Herzberg, publicado em 1964. Portanto, a suspeita de que deva haver alguma distinção entre fatores de ordem intrínseca e extrínseca foi realmente anterior à elaboração da teoria da Motivação/Higiene. Servindo-se da abordagem da "Cenoura e da Vara", McGregor afirma: "O indivíduo cujas necessidades de nível inferior foram satisfeitas não está motivado para satisfazê-las ainda mais. Praticamente, elas deixam de existir. (...) A administração indaga freqüentemente: porque o pessoal não produz mais? Pagamos bons salários, damos ótimas condições de trabalho, proporcionamos estabilidade de emprego, além de excelentes benefícios adicionais. O pessoal, entretanto, parece não estar disposto a dispendir senão um esforço mínimo. O pessoal reivindicará insistentemente maiores salários. Torna-se mais importante do que nunca comprar bens e serviços materiais que eventualmente satisfaçam, até certo ponto, essas necessidades frustradas. Embora o dinheiro represente apenas um valor limitado no preenchimento de muitas das necessidades de alto nível, talvez se tome o foco principal do interesse, se for o único meio disponível".

Parece indispensável considerar que o ser humano, di-

ferentemente do animal, não se comporta apenas a partir dos condicionamentos que lhe foram impostos pelo meio ambiente. Outras variáveis importantíssimas estão em jogo e seria ingênuo deixar de examiná-las. Assumindo como verdadeiro pressuposto teórico que tudo o que se faz dentro de uma empresa é Movimento, grande número de formas de agir tipicamente humanas acabará ficando sem explicação.

Quando alguém aprende a escrever a máquina, a operar um computador, a dirigir uma ponte rolante ou a operar vários dos recursos produtivos à sua volta, poderá ter sido condicionado através das técnicas de treinamento para essas atividades. Todavia, quando alguém se envolve num processo criativo, quando sente a alegria de poder ter contribuído para o desenvolvimento da organização a que pertence, ou mesmo quando logra desenvolver vínculos afetivos, já não será mais passível de entendimento dentro de uma visão sistêmica ou como simples objeto de condicionamentos. Insistindo nesse enfoque, estar-se-á longe de entender o ser humano em sua maneira própria e mais genuína de ser.

COMO RECONHECER A MOTIVAÇÃO

Felizmente alguns autores como Handy (1978) procuraram rebater enfoques simplistas e alertar os leitores sobre as dificuldades que eles podem precipitar quando se procura reconhecer pessoas realmente motivadas. Assim ele se expressa a respeito: "Se pudéssemos compreender e, então, prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstravam preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo podia ser 'motivado' e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta para o problema que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devéssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de Motivação".

De início, ao se acreditar no caráter individualizado da Motivação, há que se abandonar todas aquelas iniciativas de tratamento e explicações estatísticas, que conduzem a generalizações grosseiras e explicam o comportamento de toda uma população estudada, mas não conseguem retratar nenhum dos seus componentes como seres humanos individualizados. A sensibilidade na percepção das pessoas é aqui o principal instrumento de pesquisa. Em primeiro lugar, essa sensibilidade deve estar voltada para o próprio indivíduo que procura conhecer o outro; isto é, torna-se necessário ter sua parte a autopercepção clara daquilo que o motiva. Em segundo lugar ter também a sensibilidade que impeça o percebido de projetar no outro necessidades e orientações motivacionais que são tão somente suas.

É fácil descobrir-se o quanto as pessoas atribuem a outros objetivos que, na realidade, são delas mesmas. Cada pessoa se caracteriza por ter um perfil motivacional próprio ou, como se pode chamar com mais precisão, um estilo de comportamento motivacional. Já se possui meios de fa-

zer um diagnóstico desse perfil. Todavia, quem não conhece a fisionomia que tem o seu próprio esquema de fatores motivacionais tenderá, naturalmente, a estendê-lo aos que estão à sua volta. Para comprovar isso, basta que se solicite aos supervisores uma relação dos objetivos motivacionais que eles acreditam ser mais freqüentemente perseguidos por seus subordinados. Posteriormente pede-se a esses subordinados que relacionem quais os objetivos motivacionais que procuram ver atendidos no seu trabalho. Na maioria dos casos, não se consegue compatibilizar as duas relações; isto é, aquilo que os supervisores julgam motivar seus funcionários não é a mesma coisa que estes acusam estar perseguindo dentro da organização.

Uma vez que se consiga diagnosticar aquilo que as pessoas buscam a partir de suas necessidades e expectativas próprias, o segundo passo a ser dado seria o de oferecer condições de supri-las, ou mais corretamente falando, oferecer a elas o que se denomina de fatores de satisfação. Por exemplo, caso se tenha alguém que busque oportunidade de aproveitamento do seu potencial em atividades de maior complexidade, a única forma de mantê-lo motivado seria promover uma estratégia através da qual essa pessoa deixasse de realizar tarefas repetitivas e simples. Caso não se pudesse tirá-la da monotonia da qual se queixa, melhor seria não iludi-la, pois, estar-se-ia marchando para um processo que terminaria com um estado denominado de desmotivação. Todavia, como as metas precisam ser atingidas e as coisas feitas, tudo que resta é lançar mão do Movimento, utilizando prêmios ou prometendo sanções, caso as aborrecidas rotinas continuem sendo feitas ou não.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de auto-estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como apontam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado. A possibilidade de aproveitamento das habilidades, capacidades e expectativas pessoais é, sem dúvida, um aspecto dos mais relevantes no processo motivacional.

Diferentemente do Movimento conseguido por condicionantes extrínsecos ao indivíduo, a Motivação nasce das necessidades intrínsecas que buscam suas energias nas emoções. Portanto, pode ser explicada como algo interno, isto é, próprio a cada um. Seu processo se inicia pelas carências internas, que predis põem o ser humano a uma conduta de busca com vistas à sua satisfação. Mas tanto as carências ou necessidades como a satisfação mostram ser estados internos, experimentados pela própria pessoa. Esse fenômeno é um processo interno, no sentido de que tem início e fim no próprio mundo interior de cada um. Embora tendo caráter intrínseco, a Motivação pode servir-se de fatores do meio ambiente como recurso de satisfação da necessidade interna, mas isso não significa que deva ser reduzida a tais fatores, ou simplesmente confundida com eles. Por exemplo, a sede é uma carência sentida internamente, que se serve do fator de satisfação externo água para ser atendida. A necessidade em si é a sede, não a água; não se pode confundir o fator de satisfação da necessidade com a própria necessidade em si.

Muitos daqueles que têm produzido trabalhos sobre Motivação, têm se omitido quanto ao caráter de continuidade

de que lhe é inerente. Não se chega nunca a estar inteiramente satisfeito, sempre haverá uma necessidade não satisfeita organizando ou dirigindo as atividades motivacionais. Ao falar da própria identidade do ser humano, Maslow (1966) põe em relevo o caráter não finito da Motivação: "Quer dizer, a máxima realização da identidade, autonomia ou individualidade é, simultaneamente, uma transcendência do próprio eu, um ir além e acima do eu. A pessoa pode então tornar-se relativamente 'despersonalizada', sem *ego*". Com isso, o autor quer nos mostrar que é nesse momento em que ela se mostra ativa, como uma espécie de centro criador de suas atividades e suas percepções. Está, portanto, inteiramente livre de bloqueios, inibições, barreiras, cautelas, dúvidas, autocríticas e freios.

A satisfação das necessidades humanas não amortece nem acomoda o homem à vida; pelo contrário, o predispõe a um empreendimento cada vez mais ousado, rumo à busca da própria auto-realização; é um estado que nunca se chega a atingir inteiramente, pois como acrescenta Fromm (1978): "O homem sempre morre antes de ter nascido completamente". Não é possível que se consiga chegar à concretização de todas as necessidades e potencialidades do homem e isso significa que sempre haverá um passo a mais a ser dado rumo ao desenvolvimento pleno do eu.

Quando se fala em satisfação de necessidades, é possível que se entenda que ela traga consigo um clima que mais se caracterize pelo bem-estar e alegria. Não é exatamente isso. Por vezes esse caminho não será tão fácil de ser trilhado como diz Maslow (1966): "O crescimento possui não só recompensas e prazeres, mas também muitas dores intrínsecas. Cada passo em frente é um passo no desconhecido e, possivelmente, é perigoso. Também significa renunciar a algo que era familiar, bom e satisfatório. Com frequência significa uma despedida e uma separação, mesmo uma espécie de morte antes da ressurreição, com a nostalgia, o medo, a solidão e o pranto conseqüentes. Também significa amiúde um abandono de uma vida mais simples, mais fácil e menos

esforçada em troca de uma vida mais exigente, mais responsável e mais difícil". Isso sempre ocorre quando o indivíduo se vê premido a substituir objetivos para sair da ansiedade ou de um estado precário de equilíbrio emocional considerado por ele como não sendo produtivo.

Todos aqueles que compreenderam mal a Maslow também o fizeram com relação a McGregor, cuja obra é tão freqüentemente mencionada. Tanto um quanto o outro foram bastante explícitos em diferenciar os fatores extrínsecos dos fatores intrínsecos da motivação. Para os dois, o trabalho só representa um meio através do qual o homem se serve para satisfazer algo que é próprio à sua natureza. Relendo esses autores em suas obras originais, não através de obras que distorceram o verdadeiro sentido das suas teorias, é que se poderá descobrir como esses viéses, feitos em nome da vulgarização da ciência, geraram conseqüências indesejáveis, principalmente sob o aspecto de suas implicações de ordem prática. Um dos aspectos mais sérios a serem revistos é a consideração de que o trabalho não representa um castigo, mas faz com que o homem cumpra um dos seus mais naturais destinos isto é: aquele que o coloca na estrada da sua própria auto-realização.

É justamente o enfoque da Motivação entendida como uma predisposição interior e inerente ao ser humano que inverte a ordem dos fatores. A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para as estratégias que busquem evitar que elas se desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do "menos" para o "mais", rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará com o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

Se o impulso motivacional é interno a cada um, estando preso às características de uma personalidade sem réplica no universo, não se pode falar de forma genérica sobre o assunto; há que particularizá-lo em cada momento e para cada uma das pessoas com as quais se convive.

BIBLIOGRAFIA

ARCHER E.R. *Themyth of motivation*. U.S.A., The Personnel Administrator, December, 1978.

BERGAMINI, C.W. *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de Motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. Tese apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1983.

BIRCH, D. & VEROFF, J. - *Motivação*, São Paulo, Editora Herder, 1970.

COFER, C.N. & APPLEY, M.H. - *Motivation: theory and research*. New York, John Wiley & Sons, Inc. 1964.

DIEL, P. *Psychologie de la motivation: theorie et application the-*

rapeutique. Paris, Petit e Bibliothèque Payot, 1981.

FROMM, E. *Análise do Homem*. São Paulo, Zahar, 1978.

HANDY, C.B. *Como compreender as Organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SMYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1964.

KELLER, F. *Aprendizagem: teoria do reforço*. São Paulo, Editora Heróer, 1970.

KLEIN, S.B. *Motivation biosocial approaches*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1982.

LEVY-LEBOYER, C. *Psychologie des Organisations*. Paris, Presses Universitaires de France, 1974.

MASLOW, A.H. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro, Livraria Eldorado Tijuca Ltda., 1966.

MCGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1973.

MEYER, M.C. *Six steps to demotivation*. International Management, Nov. 1977.

MILHOLLAN, F. & FORISHA, B.E. *Skinner Rogers - Maneiras contrastantes de encarar a educação*. São Paulo, Summus Editorial Ltda., 1972.

SKINNER, B.F. *O mito da liberdade*. Rio de Janeiro, Bloch Editores, 1971.