

PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,
DO TRABALHO E DOS
RECURSOS HUMANOS

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

CoimbraCompanions

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

V

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Duarte Gomes e Diogo Borba

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho tem ocupado um lugar central na Psicologia das Organizações e do Trabalho. Razões que se prendem com a investigação e a intervenção têm contribuído para tal relevo (Katzell, 1994; Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Kanfer, Chen & Pritchard, 2008; Lord, Diefendorff, Schmidt & Hall, 2010). Pelo interesse que tem despertado, a discussão em torno de modelos explicativos – acentuando a importância de conteúdos ou de processos motivacionais e dando atenção a níveis de análise específicos e a diferentes modalidades de regulação – será aqui realçada. O percurso proposto, tendo em vista facilitar a compreensão do leitor, apresenta a evolução que, no plano teórico, a motivação no trabalho tem tido, assim como os desenvolvimentos recentes de que tem sido objecto.

A motivação no trabalho e para trabalhar constitui, no dia-a-dia das organizações, um aspecto fundamental. Uma força de trabalho motivada é frequentemente apontada na literatura da especialidade como sendo uma importante vantagem no actual contexto competitivo. A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objectivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir –, que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo, assim, para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas. Expresso

nestes ou em termos similares, o que acaba de ser dito faz sentido por comparação com a desvantagem que representaria contar com pessoas que se contentam em cumprir as suas obrigações ou se limitam a fazer o mínimo indispensável para não serem despedidas. O mesmo poderia ser dito para aquelas que, desconhecendo o sentido do que fazem, repetem gestos inúteis ou, não vendo o seu desempenho reconhecido, acabam por adoptar atitudes perante o trabalho que as afectam negativamente, bem como às organizações em que trabalham.

Novas tecnologias de produção e de comunicação (e.g. Andriessen, 2002) e novas formas novas formas de organizar o trabalho (e.g. Gomes, 1992), maior qualificação da mão-de-obra e crescente importância atribuída aos chamados “knowledge workers”, valor acrescido à designada performance contextual (e.g. Motowildo, 2003) ou aos comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Smith, Organ & Near 1983), gestão do conhecimento (e.g. Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003) e liderança transformacional (e.g. Bass, 1999), constituem alguns aspectos de um contexto de trabalho submetido a rápidas mudanças, realçando a importância da motivação e, conseqüentemente, lançando novos desafios aos conhecimentos estabelecidos sobre o tema. Como atrair e reter talentos que apresentam necessidades e que têm aspirações cada vez mais diferenciadas? Quais os processos cognitivos e volitivos (Kehr, 2004) envolvidos nos comportamentos de cidadania organizacional? Que formas de organização do trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes? Estas são apenas algumas das questões suscitadas pelo contexto que emerge perante nós e que provavelmente requerem novos desenvolvimentos teóricos no campo da motivação. Neste contexto, a revista *Academy of Management Review* solicitou, em 2004, artigos que contribuíssem para uma resposta a este tipo de questões. Se não estamos perante uma renovação conceptual ou uma nova “geração” de teorias sobre a motivação, pelo menos parece ser claro que o terreno favorável para que isso aconteça está preparado.

A motivação é um tema presente em praticamente todas as esferas da nossa vida. Assim, por exemplo, perguntamo-nos, às vezes, porque será que alguém aceita os sacrifícios que algumas religiões implicam para

alcançar resultados que muitos não compreendem. Também a escolha deliberada de alguns aventureiros que passam privações e correm riscos para chegar ao cume de uma montanha poderá deixar-nos curiosos. Para compreender estas ou situações similares, evocamos a motivação ou recorremos a termos similares. Neste contexto, a motivação permite explicar acções e atribuir-lhes sentido. Assim, no caso de alguém que se sacrifica em nome duma religião, poderemos ouvir dizer, por exemplo, que essa pessoa está determinada a alcançar a paz interior e, no caso do alpinista, que este sente a necessidade de ultrapassar os seus próprios limites. Também, por vezes, poderemos ouvir dizer que essas são suas motivações. Mas não necessitamos de procurar exemplos tão extremos para entendermos a importância do tema. No contexto desportivo, todos compreendemos o que é dito quando se afirma que um certo jogador de futebol é um dos melhores do mundo em termos das suas capacidades técnicas, mas, por qualquer razão, não atravessa uma boa fase. Talvez esteja desmotivado para jogar na sua equipa. Ainda no âmbito do desporto, dizemos que uma equipa que se mostra motivada pode superar as suas deficiências técnicas e vencer outras equipas teoricamente mais capazes. A importância da motivação é tal que não ficaremos surpreendidos se, a este propósito, alguém disser que um atleta motivado pode superar quaisquer obstáculos e chegar a elevados níveis de desempenho, negligenciando, assim, a possibilidade de o mesmo poder não possuir as aptidões que a prática desportiva exige. É, ainda, a motivação que permite explicar o facto de alunos com aptidões intelectuais semelhantes terem desempenhos escolares discrepantes. E a mesma explicação poderá ser utilizada para desempenhos diferenciados no trabalho.

Pelo que fica dito, nesta introdução, julgámos ter deixado claro que, por vezes, a motivação aparece como um atributo individual e, neste sentido, uma pessoa é (está) ou não motivada por natureza. Daí poderá decorrer que ninguém motiva ninguém. Mas também que algumas pessoas são particularmente dotadas para motivar outrem; têm essa qualidade ou é isso que delas se espera. Assim, no contexto escolar, poderá ser atribuído mérito a um professor que é capaz de motivar os alunos levando-os a aprender e a comparecer às aulas. E, no contexto profissional, poderá ser esperado

que os líderes assumam a responsabilidade de motivar os seus subordinados na realização de tarefas. Por vezes, o líder é mesmo entendido como aquele que – entre outras características – sabe motivar os grupos de que é responsável para o alcance dos objectivos traçados pela organização. A motivação poderá também aparecer como um atributo de coisas – e não apenas de pessoas. Assim, algumas tarefas são entendidas como motivantes e outras não. E um determinado método, uma técnica, uma forma de organizar o trabalho, poderá, de igual modo, motivar ou desmotivar. Por isso, num dado ambiente, uma tarefa poderá ser percebida como simples, repetitiva, monótona e, conseqüentemente, desinteressante e desmotivante (Gomes, 1983). Não podemos ainda esquecer que a motivação é frequentemente associada a esforço e a recompensas. Assim, alguém com capacidades limitadas pode ser elogiado e recompensado porque se esforça, demonstrando estar motivado, ao passo que um colega mais dotado, mas pouco esforçado ou desmotivado, poderá ser alvo de recriminações ou penalizações. De forma semelhante, um trabalhador pode ser mantido no seu posto de trabalho, ainda que seus resultados estejam aquém dos padrões esperados pela organização, porque se apresenta muito empenhado e demonstra estar motivado.

Esta já longa introdução teve como objectivo mostrar que as teorias da motivação que adiante iremos apresentar estabelecem uma relação, de forma directa ou indirecta, com o quotidiano da vida nas organizações, assim como se prendem com processos específicos em que os contributos da Psicologia das Organizações e do Trabalho são relevantes¹. Mais especificamente, o recrutamento e selecção, as formas de organização do trabalho, os sistemas de retribuição ou de remuneração, a avaliação de desempenho, constituem exemplos de processos em que as questões da motivação estão presentes (Greenberg & Baron, 2007). Em diferentes momentos, os mesmos visam proporcionar a forma mais adequada de

¹ Importa ter em conta que quando falamos em motivação falamos de um termo utilizado por virtualmente toda a sociedade. Devemos considerar também que, como McGregor (1960) ilustrou bem, as pessoas em geral carregam, pelo menos implicitamente, teorias razoavelmente estruturadas acerca do que é a motivação ou uma pessoa motivada, do que motiva ou não o ser humano, etc.

motivar para trabalhar. Assim, é possível motivar através de incentivos, alterando o conteúdo do trabalho ou a natureza das tarefas, ajustando e facilitando a realização pessoal, compatibilizando objectivos pessoais e organizacionais, etc. Cada uma destas questões poderia ser objecto de um outro capítulo, algo que está para além dos objectivos actuais deste livro.

O presente capítulo está estruturado de maneira a permitir uma visão abrangente da investigação conduzida no domínio da motivação no trabalho e proporcionar uma análise mais detalhada de algumas das teorias que ao longo do tempo foram sendo elaboradas a propósito deste mesmo tema. Assim, o leitor encontrará na primeira parte deste capítulo um enquadramento geral, uma breve perspectiva histórica sobre a motivação, a explicitação de algumas definições, bem como uma forma de agrupar e de classificar as teorias da motivação. A segunda parte deste capítulo é mais específica e analisa as principais teorias da motivação que Psicologia das Organizações e do Trabalho consagra. Neste contexto, discutimos o conceito de necessidades e apresentamos a teoria de Maslow. De seguida, passamos à noção de motivação intrínseca e apresentamos os conceitos nucleares de três teorias relacionadas com a mesma. A equidade e o processo de comparação social que esta implica constituem o passo seguinte. Após esta abordagem, dedicamos atenção à teoria das expectativas de Vroom. Finalmente, expomos a teoria do estabelecimento de metas ou objectivos. A terceira e última parte diz respeito aos desenvolvimentos recentes e às perspectivas de futuro da motivação no trabalho.

1. MOTIVAÇÃO NA PSICOLOGIA: BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA

Numa breve perspectiva histórica, podemos afirmar que o interesse pela motivação tem longa história. Desde a Grécia Antiga, foi tema de interesse para a filosofia, estando a discussão de então centrada sobretudo no princípio do hedonismo – princípio segundo o qual o ser humano tende a buscar o prazer e evitar a dor. Segundo Campbell e Pritchard (1976), foi assim durante muito tempo, porém não havia nas abordagens

filosóficas dedicadas ao hedonismo indicações de que tipo de acontecimento poderia suscitar prazer ou dor. Vagamente enunciado, este princípio de pouco servia para compreendermos comportamentos específicos. Neste contexto, a psicologia começou, desde cedo, a interessar-se pela motivação, sendo então predominante a influência do conceito de instinto (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). O hedonismo foi, entretanto, refinado e estudado empiricamente visando responder a questões não contempladas anteriormente.

Neste contexto, é de referir a chamada lei do efeito de Thorndike, que representou uma contribuição importante na medida em que estabelecia que uma resposta para determinada situação era mais provável repetir-se quando acompanhada de situações de prazer ou satisfação. Em sentido oposto, uma resposta acompanhada por desconforto ou insatisfação perde a conexão com a situação e tem as probabilidades de repetição diminuídas. Os resultados que aumentam a probabilidade de uma determinada resposta são designados como reforço positivo ou recompensa, enquanto os resultados que diminuem a probabilidade de ocorrência de uma resposta são referidos como reforço negativo ou punição. Desta forma, estava encontrada uma primeira resposta para uma das perguntas inerentes ao hedonismo: *como* o comportamento do indivíduo passa a ser direccionado no sentido do prazer e para longe da dor. Entretanto, o problema que consistia em saber que resultados actuam como recompensas e quais os que actuam como punição permanecia sem resposta. O conceito de necessidades e, posteriormente, o de *drive*, em que sobressai a contribuição de Hull, representam tentativas iniciais de resposta a essa pergunta. Neste contexto, reforço positivo seria um resultado que significasse satisfação de necessidades do indivíduo.

As questões relacionadas com o reforço continuaram a interessar a psicologia, sendo de assinalar os trabalhos de Skinner e a sua contribuição sobre condicionamento operante. Para a perspectiva behaviorista, as necessidades ou outros factores de nível intra-individual (como valores ou cognições) não deveriam ser levados em conta para se compreender a motivação, uma vez que o que motiva os sujeitos parece estar fora dos mesmos, ou seja, situa-se no ambiente em que estes vivem. Esta

perspectiva foi chamada “hedonismo do passado”, uma vez que está centrada em conexões passadas entre estímulo, resposta e resultados para prever acções futuras.

Na década de 60, novas teorias sobre a motivação, e mais especificamente direccionadas para compreender e explicar a motivação no trabalho, surgiram em resposta às supostas deficiências das teorias existentes. Estas teorias diferenciavam-se das teorias behavioristas ao reivindicar o papel desempenhado por processos intra-individuais na explicação da motivação humana, enfatizando sobretudo os processos *cognitivos* subjacentes ao comportamento. Nesta linha, destacam-se as teorias centradas sobre o conceito de expectativa (Vroom, 1964) ou de probabilidade subjectiva (Atkinson, 1964). Estas teorias diferenciavam-se ainda daquelas centradas em necessidades (e.g. Maslow, 1943), ao enfatizar os processos subjacentes à motivação humana, assim como se diferenciavam das que visavam a identificação de factores associados à motivação (e.g. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Ou seja, estavam interessadas não apenas no que motiva, mas no processo motivacional como um todo. As abordagens cognitivistas, por sua vez, ficaram conhecidas como “hedonismo do futuro” por enfatizarem o valor de expectativas, valores e antecipação de resultados na determinação do comportamento.

Como salientam Steers et al. (2004), foi até o início da década de 70 que se verificou o desenvolvimento mais significativo em relação à motivação no trabalho. A partir dessa época, grande parte da investigação passou a constituir refinamentos, testes empíricos e pequenos avanços no seio dos quadros teóricos já existentes. O declínio na produção sobre o tema, similar ao que ocorre com outros temas, poderá significar uma certa estabilização conceptual, conhecimentos consolidados e teorias consagradas. Esta realidade parece contrastar com mudanças significativas que se verificam no mundo do trabalho e na gestão das organizações e que exigem progressos e inovações. Este é um desafio estimulante e para o enfrentar será uma ajuda reconhecer o trabalho já realizado e conhecer as teorias entretanto elaboradas. A forma como este capítulo está estruturado visa contribuir para o alcance desse objectivo.

2. DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO

Definir implica, via de regra, alguma dificuldade. Trata-se de uma tarefa que, se bem que necessária, acaba por se revelar pouco útil, sendo quase sempre acompanhada de controvérsia. No caso da motivação, chegar a uma definição consensual tem desafiado diversos investigadores. Várias são as razões que podemos apontar para explicar tal dificuldade. Em primeiro lugar, está o facto de a motivação não ser algo directamente observável. Inferimos motivação ou processos motivacionais a partir do que podemos observar (acção ou comportamento). Neste percurso de inferência há margem suficiente para diferenças e divergências entre investigadores. Em segundo lugar, a motivação tem sido objecto de estudo em diversas áreas da psicologia. Neste sentido, o tema da motivação tem sido abordado a partir de diferentes orientações, as quais implicam diferentes visões acerca da natureza humana. Para ilustrar esta diversidade, Kleinginna e Kleinginna (1981), na revisão que efectuaram, reuniram 140 tentativas de definição do conceito. Finalmente, uma outra potencial fonte de ambiguidade conceptual é o uso frequente do termo no quotidiano de todos nós, conforme exemplificamos na introdução deste capítulo. Estes factores em conjunto contribuem para que o conceito de motivação não seja consensual ou comporte alguma ambiguidade, sendo muitas vezes confundido com outros. Assim, nem sempre é clara a distinção entre motivação e satisfação, o mesmo acontecendo entre motivação e outros conceitos relacionados, como *comportamento*, *esforço* ou *desempenho*.

A motivação tem sido entendida, quase sempre, como aquilo que leva o sujeito a esforçar-se numa determinada actividade. Contudo, como sublinha Pinder (1984), o esforço pode ser concebido como uma consequência e não como um sinónimo de motivação. O *nível de esforço pretendido*, por exemplo, foi utilizado em muitos estudos como variável dependente para testar modelos motivacionais. De acordo com alguns modelos, o esforço numa dada acção é determinado pela conjunção de processos motivacionais subjacentes (e.g. Vroom, 1964), mas não constitui a motivação em si mesma. Segundo Campbell e Pritchard (1976), motivação é diferente de desempenho. E, para Motowildo (2003), *desempenho* é o valor esperado de episódios

comportamentais numa organização. Nesta perspectiva, o desempenho pode ser também considerado uma consequência da motivação, embora seja resultante de uma gama maior de factores, entre os quais podemos considerar a motivação. Como sustentam Campbell e Pritchard (1976), o desempenho é demasiado complexo para ser expresso através da simples soma ou multiplicação de motivação e aptidões ou capacidades, como é corrente verificarmos.

São múltiplas as definições de motivação (Vroom, 1964; Atkinson, 1964; Campbell & Pritchard, 1976; Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Pinder, 1984; Campbell, 1990). Uma leitura atenta permite verificar, no entanto, que as diferentes definições não são contraditórias. Apesar da diversidade, é amplamente aceite na literatura da especialidade (e.g. Campbell & Pritchard, 1976; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) que há aspectos que são comuns e que estão presentes na maior parte das definições, nomeadamente os seguintes: a motivação está relacionada a) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada actividade, b) com o que o leva a escolher entre uma ou outra acção, c) com a intensidade com que o faz e d) durante quanto tempo. Neste contexto, é habitual distinguir quatro componentes: activação, direcção, intensidade ou amplitude e persistência ou duração, respectivamente. Assim, entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela activação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direcção (escolher uma acção de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço) e pela sua duração (persistência na acção). Como adiante veremos, algumas teorias poderão ser avaliadas em termos do seu foco (e.g. as teorias relacionadas com necessidades tendem a enfatizar a *activação* do comportamento).

Mais do que continuar a discutir definições ou tentar chegar a uma solução definitiva, o que fundamentalmente aqui nos interessa é encontrar uma forma de tornar inteligível a literatura da especialidade e que faça sentido para a psicologia das organizações e do trabalho. Nesse sentido, realçaremos aspectos comuns e apontaremos diferenças, no que respeita à motivação no trabalho. Tais semelhanças e diferenças emergirão mais claramente quando adiante expusermos as diferentes teorias da motivação.

3. CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Conforme demos a entender, a motivação é um tema sobre o qual se debruçam diversos investigadores e em relação ao qual foram sendo desenvolvidas várias teorias. Tendo em vista orientar o leitor, apresentaremos alguns modelos de classificação dessas teorias. Mais do que ter uma ideia clara e precisa dos detalhes de cada teoria relevante para o trabalho nas organizações, importa que o leitor tenha uma visão do quadro geral dessas teorias, que consiga estabelecer conexões entre elas, assinalar semelhanças e diferenças, compreendendo o sentido da literatura científica neste domínio². A nossa opção aqui é descrever de maneira breve alguns modelos de classificação das teorias da motivação mais frequentemente referidos na literatura organizacional. Ao longo do capítulo e, à medida em que descrevermos e discutirmos as diferentes teorias, o leitor poderá associá-las (ou associar partes das mesmas) a um ou outro modelo de classificação. A função destes modelos é clarificar e tornar inteligível uma vasta literatura da especialidade, mostrando semelhanças e diferenças entre duas ou mais teorias distintas, realçando pressupostos comuns e aspectos nucleares de algumas dessas teorias, tornando mais fácil a sua comparação e compreensão. Mais do que o rigor na explicação, as categorias de classificação fazem como que “pintar” partes dessas teorias com uma cor para que assim seja possível vê-las melhor.

O modelo de classificação proposto por Campbell e Pritchard (1976) estabelece a distinção entre teorias de *conteúdo* e de *processo*. As teorias de *conteúdo* são assim chamadas por focar o seu principal interesse na identificação de factores associados à motivação. O conteúdo aqui mencionado pode referir-se a dois aspectos distintos (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). O primeiro diz respeito a teorias centradas em factores responsáveis pela energização da acção, nomeadamente, as necessidades ou os motivos.

² A evolução da investigação e o desenvolvimento conceptual não correspondem a uma cronologia ou a uma sucessão temporal das diversas teorias. Muitas teorias aprofundam e aproveitam conceitos de outras. Por isso, as linhas de divisão entre elas são, por vezes, ténues. Neste sentido, é difícil considerar uma teoria mais “evoluída” que outra, como é difícil conseguir chegar a uma série parcimoniosa de critérios através dos quais fazer uma tal avaliação.

A título de exemplo, podemos mencionar a teoria de Maslow. O segundo remete para teorias que têm como objectivo especificar taxonomias de resultados do trabalho importantes para a compreensão do comportamento. O modelo bifactorial de Herzberg, que dá relevo ao conteúdo do trabalho, enquadra-se nessa categoria. Por contraste com as teorias de conteúdo, as teorias de *processo* são assim chamadas porque enfatizam o processo que a motivação implica e não apenas os aspectos responsáveis pela activação do comportamento. O modelo de Vroom é um exemplo deste tipo de categoria, na medida em que as variáveis centrais (expectativa, instrumentalidade e valência) desta teoria configuram uma representação dinâmica do processo motivacional.

Uma outra forma de classificar as teorias da motivação diz respeito à proximidade da acção (Kanfer, 1990; Kanfer & Heggstad, 1997). Segundo Kanfer, estas teorias podem ser classificadas como *distais* e *proximais*. As distais lidam com conceitos que têm um efeito indirecto sobre a acção, ou seja, aqueles que afectam a escolha dos objectivos ou o nível de esforço. A teoria das expectativas (Vroom) e a das necessidades (Maslow) encaixam-se nessa categoria de classificação. A primeira centra-se sobre os conceitos de expectativa, valência e instrumentalidade, tomando estes como determinantes nos processos de tomada de decisão (decisão relativa a uma acção específica e/ou a grau de esforço). A segunda trata de necessidades psicológicas, consideradas como fonte de activação do comportamento. Os mecanismos através dos quais uma necessidade particular activa para uma acção específica não são clarificados por Maslow.

O grupo das teorias *proximais* inclui aquelas que se relacionam com a iniciação e a execução de acções. Um bom exemplo é o comprometimento com a meta ou o objectivo – uma das variáveis moderadoras centrais da teoria do estabelecimento de metas ou objectivos (Locke & Latham 1990). O comprometimento com a meta refere-se a uma variável que afecta comportamentos e acções *durante* o desempenho de uma função ou tarefa. Segundo Kanfer (1990), a distinção entre distais e proximais não anula a possibilidade de estas duas categorias poderem ser articuladas. Noutros termos, podemos analisar aspectos distais e proximais dos processos motivacionais. O conceito de auto-eficácia, por exemplo, pode ser entendido

como um factor que afecta a probabilidade subjectiva de sucesso (expectativa no modelo de Vroom), que, por sua vez, influenciará a escolha entre acções alternativas e o nível de esforço a ser empreendido – neste caso, será distal. Além disso, a auto-eficácia poderá afectar negativamente o desempenho da acção, na medida em que pode reduzir a atenção dispendida para a tarefa ou o comprometimento com a meta. A mesma auto-eficácia pode ainda ser utilizada para explicar aspectos proximais, ou seja, aqueles relacionados com a execução de uma tarefa.

Kanfer (1990) propõe ainda uma outra forma – mais complexa – de categorizar a investigação relativa à motivação. Segundo esta autora, as diferentes abordagens teóricas podem ser classificadas em três categorias: a) necessidades-motivos-valores; b) escolha cognitiva e c) auto-regulação ou teorias meta-cognitivas. A primeira categoria, denominada *necessidades-motivos-valores* reúne teorias que enfatizam o papel da personalidade, disposições estáveis e valores como determinantes do comportamento. Ou seja, aquelas teorias em que factores pessoais – e consequentemente as diferenças individuais – recebem maior atenção, pois são entendidos como base para compreender a variabilidade comportamental. Nesta categoria estão incluídas abordagens centradas sobre necessidades (e.g. Maslow), motivos (e.g. Atkinson, 1957) e valores (Adams, 1963). Aquelas que se centram sobre o conceito de motivação intrínseca (e.g. teoria bifactorial de Herzberg e teoria da avaliação cognitiva) estão igualmente incluídas nesta categoria, uma vez que, mesmo quando enfatizam fontes externas de motivação, como no caso do *job characteristics model*, essa ênfase tem em vista avaliar em que medida as características do trabalho possibilitam aumentar a expressão de disposições individuais (por exemplo, necessidade de crescimento).

As abordagens relativas à escolha cognitiva destacam determinantes temporais, atribucionais e emocionais do comportamento consciente e enfatizam processos cognitivos relacionados com a escolha e a tomada de decisão. A teoria das expectativas de Vroom é disso um exemplo e o mesmo se passa com os trabalhos de Weiner (teoria da atribuição).

A terceira categoria (abordagens de auto-regulação e metacognitivas) enfatiza os processos subjacentes a comportamentos direccionados para

objectivos ou metas. Segundo a autora, os processos de auto-regulação influenciam o funcionamento cognitivo e afectivo direccionado para o alcance de metas. Ou seja, uma vez que uma meta ou um objectivo é estabelecido, tais processos guiam a afectação de tempo e de esforço entre acções direccionadas para a consecução desse objectivo ou meta. O foco incide sobre o impacto dos objectivos (uma vez estabelecidos e aceites pelo indivíduo) no comportamento e não sobre os processos que determinam a escolha de objectivos (como nos casos de escolha cognitiva, particularmente na teoria das expectativas). Assim, o conceito de meta ou de objectivo é central para compreendermos as teorias incluídas nesta categoria. Neste contexto, o comportamento humano é concebido como determinado por processos de auto-regulação e pelo conhecimento que o indivíduo tem dos seus próprios processos cognitivos (daí a denominação de abordagens meta-cognitivas). A teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968) e a teoria da cognição social (Bandura, 1986) enquadram-se nesta abordagem.

Como procurámos mostrar, são várias as formas de classificar as teorias motivacionais. Destacámos algumas, por considerarmos que as mesmas têm um efeito clarificador na literatura da especialidade. A sequência que iremos adoptar na exposição das diferentes teorias aproxima-se da aqui proposta por Kanfer. Assim, começaremos por dedicar atenção a necessidades e, a seguir, a motivação intrínseca. Por fim, abordaremos o processo de auto-regulação da motivação, destacando objectivos ou metas.

Tendo em conta que o conceito de necessidades continua a influenciar diversas teorias relacionadas com a motivação (e.g. Gagné & Deci, 2005) – contribuindo para tal o facto de as necessidades serem entendidas como responsáveis por impelir os indivíduos à acção, fornecendo a energia necessária para os comportamentos –, apresentaremos de forma desenvolvida, em primeiro lugar, a hierarquia das necessidades de Maslow.

As três teorias apresentadas a seguir têm em comum a centralidade conferida ao conceito de motivação intrínseca. Falar de motivação intrínseca remete para a satisfação e o interesse espontâneo derivado do trabalho em si. Ou seja, uma pessoa intrinsecamente motivada é aquela que executa uma tarefa pelo próprio prazer de o fazer. O conceito de necessidades discutido anteriormente desenvolve, de forma mais ou menos implícita, um importante

papel nestas abordagens, embora – importa ressaltar – o foco aqui passe do indivíduo para o conteúdo do trabalho ou a natureza das tarefas. Neste contexto, veremos que a estrutura factorial encontrada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) – *teoria bifactorial* – faz a distinção entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, os quais teriam efeito sobre a motivação dos trabalhadores na execução das suas tarefas. Neste sentido, pode-se falar de um posto de trabalho com potencial para motivar empregados quanto mais este apresentar os ditos factores intrínsecos ao trabalho. A abordagem seguinte – o *modelo das características do trabalho* – assume que um posto de trabalho pode ter certas características potencialmente motivadoras. E, por último, a *teoria da avaliação cognitiva* defende que a presença de certos factores externos, tais como as recompensas tangíveis, podem ter um efeito negativo sobre a motivação intrínseca³. Estas três abordagens colocam em foco os aspectos motivacionais relacionados com o trabalho. Tratam como intrínsecos os aspectos relacionados com o conteúdo do trabalho e como extrínsecos aqueles relacionados com o contexto em que o trabalho ocorre. Há aqui também uma mudança de foco: enquanto as teorias motivacionais que enfatizam as necessidades se centram essencialmente no indivíduo e nas diferenças individuais, as teorias agora em destaque dão particular atenção ao trabalho propriamente dito (teoria bifactorial e modelo das características do trabalho) e aos sistemas de recompensas (teoria da avaliação cognitiva).

Prosseguindo na sequência antes definida, realçaremos a importância de valores e motivos como determinantes do comportamento, em particular a justiça e a equidade. O seu impacto motivacional será evidenciado através da apresentação da teoria da equidade (Adams, 1963).

Por último, abordaremos as teorias que privilegiam a auto-regulação motivacional. A teoria das expectativas de Vroom (1964) será apresentada como um exemplo passível de ser incluído na categoria das teorias de processo e de escolha cognitiva. E porque as metas ou os objectivos são fundamentais nas abordagens relacionadas com a auto-regulação (Locke &

³ Tal poderá ocorrer considerando que os factores externos tem um efeito prejudicial sobre a motivação intrínseca, apenas se forem percebidos como controlos externos e/ou tiverem impacto no sentimento de competência.

Latham, 1990), daremos atenção particular à teoria do estabelecimento de objectivos ou metas (Locke, 1968).

Como afirmamos anteriormente, a consolidação das abordagens cognitivistas deve-se em grande parte ao reconhecimento de que os processos internos ao indivíduo (por exemplo, expectativas e valências), e não apenas o ambiente em que estes vivem, determinam a motivação e o comportamento. Contudo, reconhecer o efeito de processos cognitivos sobre o comportamento não constitui, por si só, uma mudança quanto à visão passiva do homem na sua interacção com o ambiente. Ao procurar inserir o indivíduo no centro da determinação da sua motivação e das suas acções, emerge, na literatura, o foco nos processos de auto-regulação. As abordagens relativas à auto-regulação propõem uma perspectiva em que se assume que o indivíduo pode fazer uso da capacidade de suspender o poder de influência do ambiente em que está inserido para persistir na consecução das suas metas. Segundo Bandura (1986), os indivíduos são capazes de antecipar as consequências dos seus actos e de aprender através da observação de experiências de outros. Além disso, são capazes de avaliar as suas próprias cognições e os seus comportamentos em termos da sua adequação ao objectivo traçado (auto-avaliação) e, portanto, são capazes de monitorar o seu próprio desempenho em relação à meta que visam alcançar. Para além da atenção ao próprio desempenho, é possível realizar isso procurando activamente *feedback* junto dos colegas de trabalho relativamente ao próprio desempenho ou observando o desempenho de outros colegas em situações semelhantes. Os objectivos ou metas de trabalho desencadeiam processos de auto-regulação. Locke & Latham (1990) referem-se explicitamente ao efeito das metas sobre o desempenho no trabalho e Bandura (1986) reconhece a importância das metas como artifício regulador do comportamento. Esta é uma perspectiva particularmente estimulante quando consideramos o ambiente de trabalho.

4. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow está na origem de uma teoria das motivações do ser humano que tem por base a satisfação de necessidades fundamentais. A sua teoria

é uma das mais conhecidas e divulgadas entre os psicólogos, assim como entre outros profissionais que dedicam a sua atenção a este tema. Elaborada a partir da observação e da reflexão da sua prática clínica, a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) ganhou considerável notoriedade e é presença quase obrigatória em praticamente todos os manuais de Comportamento Organizacional e em livros que tenham a motivação como tema integrante. No entanto, é reduzido o número de investigações empíricas que a mencionada teoria tem inspirado.

Muitas das ideias presentes nesta teoria gozam de grande aceitação e continuam a influenciar acções relativas ao trabalho, à sua organização e gestão, assim como continuam a servir de fundamento a muitas decisões tomadas por gestores nas organizações (Latham & Pinder, 2005). Em certa medida, tal fica a dever-se ao facto de Maslow integrar na sua teoria motivações de natureza económica – que a abordagem clássica das organizações e designadamente Taylor haviam destacado –, a par de outras facilmente enquadráveis na herança da Escola das Relações Humanas. Também porque proporcionou um esquema simples em que as concepções de homem, presentes na Escola de Relações Humanas, se encontravam incluídas. E, ainda, porque o recente movimento da chamada psicologia positiva veio permitir que Maslow readquirisse uma nova actualidade, dada a sua orientação positiva e humanista e a importância que a sua obra atribui à auto-realização e ao desenvolvimento do potencial humano (Luthans & Avolio, 2009).

Como afirma em *“A Theory of Human Motivation”*, Maslow estava interessado em identificar necessidades básicas, comuns a todos os indivíduos. Para este autor, o comportamento humano – ou pelo menos boa parte deste – pode ser explicado por cinco categorias de necessidades básicas. E estas necessidades estão organizadas numa hierarquia. Assim, uma necessidade torna-se mais evidente quando as necessidades mais potentes e de nível “inferior” se encontram satisfeitas. Do mesmo modo, defende o autor, uma necessidade satisfeita motiva menos. De acordo com a sua teoria, o comportamento humano resulta da acção de várias necessidades. Por isso, a motivação económica deverá ser entendida como apenas mais uma a ter em consideração. A hierarquia das necessidades proposta por Maslow é a seguidamente indicada.

As *necessidades fisiológicas* surgem em primeiro lugar. Estas estão relacionadas com o mais básico para a sobrevivência do ser humano, estando aqui incluída a necessidade de alimentação, de sono, de sexo, a par de outras necessidades vitais. Daqui decorre que uma pessoa que, hipoteticamente, se encontra insatisfeita em relação às necessidades em todas as outras categorias, provavelmente será mais influenciada por estas necessidades fisiológicas, como a fome. Por outras palavras, se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, então, as capacidades da pessoa (inteligência, memória, etc.) serão direccionadas para a satisfação das ditas necessidades fisiológicas.

A segunda categoria é designada por *necessidades de segurança*. Quando as necessidades fisiológicas se encontram asseguradas ou relativamente satisfeitas, surgem necessidades de segurança, física e económica, como seja a protecção contra doenças e acidentes, a estabilidade de emprego, a protecção contra situações de medo, etc. As ameaças à integridade física constituem um exemplo de como as referidas necessidades de segurança adquirem maior importância para a pessoa, tornando-se preponderantes.

A terceira categoria que surge na hierarquia proposta foi designada pelo autor como necessidades de amor. Contudo, estas passaram, posteriormente, a ser chamadas *necessidades sociais*. Esta categoria inclui o amor, a amizade, as relações afectivas com as outras pessoas, a pertença a um grupo, a integração e participação, a solidariedade, o bom clima de trabalho, etc.

O quarto nível hierárquico proposto por Maslow diz respeito às *necessidades de auto-estima* e incluem o respeito por si mesmo, o reconhecimento da sua identidade, as suas qualidades, os êxitos, o prestígio, o estatuto social. Com base nestas necessidades, o indivíduo irá adoptar vários comportamentos que visam alcançar reconhecimento, atenção, apreço, ou, na sua vertente mais interna, liberdade, independência, competência.

O último nível hierárquico diz respeito à *auto-realização*. Esta categoria de necessidades refere-se ao desenvolvimento e crescimento pessoal, ou seja, à necessidade que os indivíduos têm de realizar as suas potencialidades e de se transformarem, através de actos, naquilo para que julgam ter capacidade. Em suma, realizar-se, seria uma forma de concretizar talentos e conhecimentos, tirar partido deles, e poder demonstrar isso mesmo através de desempenhos.

Apesar de adotar a noção de uma sequência, Maslow reconhece que as necessidades interagem entre si e que as mesmas podem agir em simultâneo para energizar as acções. Portanto, não se trata de tudo ou nada, como se uma determinada categoria de necessidades apenas pudesse influenciar o comportamento de um indivíduo quando as demais (anteriores em termos da sua importância na hierarquia) estivessem satisfeitas. Tampouco podemos afirmar que *apenas* uma categoria de necessidades – uma de cada vez – é capaz de influenciar as acções de um indivíduo. Maslow assume que, na medida em que determinadas necessidades estão satisfeitas, a capacidade de estas influenciarem o comportamento *diminui mas não desaparece por completo*. Portanto, um indivíduo pode ter as suas necessidades de auto-estima insatisfeitas mas adotar determinados comportamentos orientados para satisfazer as suas necessidades de auto-realização. Além disso, Maslow reconheceu desde sempre que as motivações – termo que usa para se referir às ditas necessidades – constituem apenas uma classe de determinantes do comportamento, devendo ser tidos em conta outros factores, como sejam os biológicos, culturais e situacionais. Estes são detalhes que aqui são considerados importantes, já que, por vezes, muitos deles têm escapado aos olhos dos críticos desta teoria.

Com efeito, a teoria da Hierarquia das Necessidades tem sido alvo de múltiplas críticas, assim como de interpretações pouco precisas do seu autor e de uma insistente simplificação das suas ideias originais. Para isso poderá também ter contribuído a vasta divulgação e a fácil aceitação que a mencionada teoria obteve. As críticas mais frequentemente referidas dizem respeito ao próprio princípio da hierarquia das necessidades. Do mesmo modo, a existência de uma estrutura universal das necessidades é questionada. As diferenças individuais, culturais e sociais, assim como as relativas à idade ou ao nível de educação, não podem aqui ser ignoradas ou menosprezadas. Também a afirmação de que uma necessidade satisfeita deixa de motivar ou motiva menos suscita dúvidas e carece de demonstração empírica. Segundo Pinder (1984), apesar de a teoria da Hierarquia das Necessidades ter sido desenvolvida há mais de meio século, não dispomos ainda de critérios consensuais que permitam apreciar a sua validade, já que muitos dos estudos dedicados a estas questões falharam

na forma como operacionalizaram a referida teoria ou basearam-se em interpretações pouco fiéis da mesma. Alguns estudos mais recentes (e.g. Ronen, 2001), contudo, têm vindo a fornecer sustentação empírica para algumas das propostas formuladas por Maslow.

Apesar de todas as críticas de que tem sido alvo, há um ponto que merece ser sublinhado porque parece corresponder ao essencial da intuição de Maslow, intuição essa que perdura no tempo e que os factos não desmentem, antes parecendo conferir-lhe consistência e permitir dar sentido ao evoluir de práticas e de discursos relativos ao trabalho, ou seja, algumas das necessidades básicas do ser humano têm que estar asseguradas para que as pessoas prestem atenção a outras dimensões da vida e orientem o seu comportamento nesse sentido (em termos simples e populares, não adianta falar a estômagos vazios). Assim, a grelha de leitura das necessidades de Maslow permite uma outra visão das relações de trabalho e da sua evolução ao longo dos tempos. Neste sentido, por exemplo, os movimentos operários e as reivindicações sindicais visaram, em primeiro lugar, os aumentos salariais (evitar a fome e a miséria). Posteriormente, foram as questões de segurança que captaram a sua atenção e mobilizaram os seus esforços (estabilidade no emprego, acidentes de trabalho, doenças profissionais, etc.). Só mais tarde e apenas em algumas das sociedades mais desenvolvidas é que surgiram preocupações relativas a questões de formação e desenvolvimento, participação e envolvimento dos trabalhadores. No plano da teoria das organizações, o mesmo paralelismo pode ser estabelecido: organização científica do trabalho (*scientific management* de Taylor) e necessidades fisiológicas; modelo burocrático e necessidades de segurança; escola das relações humanas e necessidades sociais; novas formas de organização do trabalho e necessidades de auto-estima e de auto-realização.

A teoria de Maslow, ainda que, como procurámos mostrar, não seja consensual e evidencie fragilidades, continua a influenciar acções e tomadas de posição, assim como a servir para fundamentar decisões no contexto organizacional (Latham & Pinder, 2005). Daí que não possa ser ignorada por quem deseja intervir nas organizações e contribuir para a sua mudança e o seu desenvolvimento.

5. TEORIA BIFACTORIAL

A constatação de que as práticas de gestão mais generalizadas recorrem “ao pau e à cenoura”, ou seja, a sanções negativas e positivas, de natureza financeiras ou psicológicas, para motivar as pessoas a trabalhar levou Herzberg a questionar essas práticas e a elaborar a chamada teoria bifatorial das motivações. Para Herzberg, as referidas práticas repousam sobre “pseudo motivações”, considerando o autor que os incentivos para trabalhar, traduzidos em ameaças de punições ou promessas de recompensa, apenas poderão motivar quem aplica essas punições ou recompensas, mas não quem as recebe. Neste contexto, os aumentos salariais, os prêmios, a redução do tempo de trabalho, etc., são considerados como tendo um impacto motivacional reduzido e de curta duração. Além disso, a “bateria humana” necessitará de ser constantemente “recarregada”, já que a fonte de alimentação (ou seja, a motivação) se encontra no exterior. Se o não for, ou seja, se não houver uma melhoria constante desses incentivos, os trabalhadores acabarão por se sentir desmotivados, tendo a impressão de “andar para trás” ou de ficar “a marcar passo”. Por isso, Herzberg compara o efeito das mencionadas práticas ao efeito duma droga. Daí também o autor considerar que essas práticas inspiradas no taylorismo e nas ditas Relações Humanas são insuficientes e ineficazes. Para o referido autor, apenas poderemos falar de motivação quando o homem encontra dentro de si próprio a sua fonte de energia, ou, melhor, quando gera a sua própria energia. Será neste sentido que ele irá conduzir a sua investigação.

A sua contribuição (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1968) representa um marco teórico importante no campo da psicologia das organizações e do trabalho, sendo, por isso, uma referência obrigatória em praticamente todos os manuais desta área⁴. De uma maneira geral, Herzberg interessou-se pela compreensão das atitudes perante o trabalho, tendo dedicado especial atenção à satisfação. Neste sentido, procurou identificar

⁴ Para se ter uma ideia do impacto da teoria sobre profissionais e investigadores desta área, basta recordar que o seu polémico artigo “*one more time: how do you motivate employees?*” (Herzberg, 1968) é o recordista das reimpressões da *Harvard Business Review* (Basset-Jones & Lloyd, 2005).

os factores subjacentes a atitudes negativas e positivas relacionadas com o trabalho, tendo assumido com clareza que os factores associados à satisfação (motivação) e à insatisfação (descontentamento) não são factores da mesma natureza. Após uma revisão bibliográfica aprofundada acerca de correlatos, antecedentes e consequências destas, Herzberg desenvolveu a sua própria investigação empírica, tendo recorrido ao método do incidente crítico (Flanagan, 1973/1941).

Utilizando entrevistas, os investigadores que participaram neste projecto solicitaram aos sujeitos que relatassem acontecimentos concretos da sua experiência profissional em que se tivessem sentido muito satisfeitos ou muito insatisfeitos. Nas muitas entrevistas realizadas, foram identificadas situações em que os trabalhadores vivenciaram momentos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos, bem como as condições em que estes ocorreram. Estas condições foram categorizadas e, assim, Herzberg chegou a um determinado número de factores associados a experiências positivas (de profunda satisfação) e negativas (de profunda insatisfação). Uma vez reunidas as situações relatadas e categorizados os factores, Herzberg e os seus colaboradores verificaram a emergência de um padrão e chegaram a uma conclusão, então, surpreendente. O que os surpreendeu foi o facto de os factores associados a situações positivas não terem sido os mesmos que estavam na origem dos relatos de situações negativas. Assim, a conclusão a que chegaram foi “revolucionária” no sentido de que, ao contrário do que era amplamente aceite, satisfação e insatisfação não constituíam pólos opostos de um mesmo *continuum*, já que na sua origem não estavam os mesmos factores. Isto significou questionar a ideia de que, se um determinado factor – tido como gerador de satisfação – estiver ausente, tal situação acarretará insatisfação para o indivíduo. Para Herzberg, esta posição não é sustentável. Com efeito, satisfação e insatisfação estão associadas a factores distintos. A defesa desta posição é, certamente, a contribuição mais marcante da teoria bifactorial.

Os estudos conduzidos por Herzberg em diferentes países e com diferentes categorias profissionais levaram-no a sustentar a existência de dois tipos de factores. Ao grupo de factores que eram mencionados com maior frequência em experiências de satisfação chamou-os factores motores ou

motivadores (motivators), pelo facto de estes terem sido associados, pelos entrevistados, a episódios de elevado desempenho no trabalho. Foram cinco os factores que com maior frequência identificou como estando presentes em relatos de situações positivas: *realização (achievement)*, *reconhecimento*, *responsabilidade*, *tarefas variadas*, *interessantes ou desafiantes*, e *crescimento ou promoção*. Um aspecto comum a estes factores é o facto de estarem relacionados com o conteúdo do trabalho. Dito de outro modo, trata-se de factores que geram satisfação e são intrínsecos ao trabalho propriamente dito. Outros aspectos comuns são a) a relação destes factores com necessidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e b) o seu efeito aparentemente duradouro sobre a satisfação.

Aos factores associados a experiências de insatisfação o autor chamou-lhes *higiénicos*, por referência à noção de higiene mental, cara à psiquiatria, tendo acentuado a conotação pejorativa do termo. Os factores mais frequentemente associados a experiências negativas que identificou foram: *políticas organizacionais*, *supervisão*, *condições de trabalho*, *relações com os colegas de trabalho* e *remuneração*. Por contraste com os anteriores, os factores higiénicos referem-se ao ambiente em que o trabalho é executado e não ao trabalho propriamente dito, ou seja, ao seu conteúdo. Surgem associados a insatisfação ou descontentamento e remetem para aspectos extrínsecos ao trabalho propriamente dito. Além disso, estes factores aparecem associados a experiências de curta duração. De uma maneira geral, Herzberg observou que a presença de factores higiénicos geravam sentimentos ou percepções de injustiça e, mais que gerar satisfação, quando percebidos positivamente, os mencionados aspectos impediam que os trabalhadores manifestassem insatisfação.

Tendo em conta a estrutura bifactorial proposta pelo autor, importa ressaltar o impacto que a sua teoria teve no mundo do trabalho e as inovações a que deu origem (de que o “enriquecimento de tarefas” é um bom exemplo), bem como as críticas de que foi objecto. Para tanto em muito contribuiu a natureza polémica das conclusões que retirou dos seus estudos, a que muitas vezes se juntaram interpretações inexactas da teoria. E um ponto específico gerou maior controvérsia: assumir que o salário é um factor que não necessariamente desperta a motivação dos trabalhadores, poderá conduzir um

gestor a atribuir ao salário um impacto secundário e levá-lo a praticar remunerações injustas, tendo para o efeito uma boa “justificação”. Contudo, tal ideia não poderá ser considerada como estando ancorada nas investigações de Herzberg, já que a teoria bifactorial deixa explícito que a remuneração pode, sim, motivar pessoas, mas durante um curto período de tempo. Após um certo tempo (como acontece com os outros factores chamados higiénicos), o salário passará a ser considerado como algo que está garantido, perdendo, assim, o seu poder de motivar. Além disso, um salário percebido como injusto provavelmente acarretará insatisfação e, conseqüentemente, desmotivará o trabalhador para o exercício das suas funções. A este propósito, importa ainda realçar que, nos estudos iniciais de Herzberg, o salário foi mencionado com frequência semelhante em situações positivas e negativas. Porém, por considerar o impacto da remuneração sobre a motivação como de curta duração, o salário acabou por ser incluído no rol dos factores higiénicos. É ainda de admitir como provável que a complexidade da relação entre indivíduos e remuneração seja, em última instância, a responsável pela aparição do salário em ambas as situações.

Uma outra fonte de controvérsia diz respeito ao termo responsabilidade. Esta é tida por Herzberg como um factor motivador. Para este autor, responsabilidade não tem que ver com determinação do indivíduo, como não significa que, em última instância, será o trabalhador a responder por uma função ou um projecto de trabalho. Responsabilidade, enquanto factor motivador, remete para o controlo de recursos necessários ao desempenho de tarefas, autoridade para comunicar (directamente com clientes, por exemplo) e controlo sobre a agenda das tarefas.

Uma outra crítica refere-se ao critério utilizado para classificar os factores como higiénicos ou motivadores, já que no estudo inicial alguns aspectos do trabalho (e.g. remuneração) apareciam associados tanto a situações negativas como a situações positivas. A este propósito, valerá a pena salientar que Herzberg no prefácio à quinta edição do seu livro reconhece esta fragilidade e admite que, por exemplo, é possível que factores externos possam gerar satisfação, embora considere que essa não é a regra, mas a excepção.

De todas as críticas formuladas em relação à teoria de Herzberg, a mais forte e frequente relaciona-se com a metodologia utilizada e com base na qual

os investigadores chegaram à identificação dos dois factores. Neste contexto, há quem defenda que os resultados encontrados foram “causados” pela metodologia utilizada: entrevistas semi-estruturadas (ver Vroom, 1964; Grigaliunas & Wiener, 1974). De acordo com esta análise crítica, é natural que os indivíduos frente a uma outra pessoa (entrevistador) tendam a apresentar relatos de sucesso que atribuem a si próprios (mérito pessoal) e, em contrapartida, tendam a atribuir o insucesso a causas externas aos mesmos e às tarefas que desempenham. Acresce que as perguntas indutoras, formuladas ao longo da entrevista, poderão ter contribuído para “enviesar” os resultados obtidos. Os incidentes críticos relatados apoiam-se em recordações do indivíduo, ou seja, fazem uso da memória e esta, como é reconhecido, nem sempre é fiável. Além disso, por uma questão de defesa, quando as pessoas escolhem e decidem contar um dado incidente de que se recordam, tenderiam a evitar referir as próprias insuficiências e a sublinhar a incompreensão dos outros ou a injustiça da situação em que foram colocadas. Em suma, na base destas críticas está a ideia de que a desejabilidade social e os mecanismos de defesa são os principais responsáveis pelos resultados encontrados na investigação.

Se associarmos as críticas referidas aos resultados de alguns estudos subsequentes que falharam na tentativa de dar suporte à teoria, temos um quadro geral pouco favorável à mesma. Contudo, outros investigadores (e.g., Pinder, 1984) argumentam que, também por razões de ordem metodológica, muitos dos estudos realizados não podem ser considerados como a base adequada para testar a validade da teoria de Herzberg. Mais recentemente, Basset-Jones e Lloyd (2005) puseram novamente à prova a teoria bifactorial. O estudo por eles conduzido procurou analisar o que motiva a participação dos empregados em esquemas de sugestões de ideias para o trabalho. Os resultados proporcionaram suporte parcial às ideias de Herzberg, uma vez que o salário não apareceu como fonte de motivação ou interesse dos empregados para contribuírem com sugestões para a empresa. Em contrapartida, os factores relacionados com a motivação intrínseca apareceram mais fortemente associados à iniciativa proposta. As limitações deste – bem como de outros estudos que visam refutar ou apoiar a teoria dos dois factores – parecem difíceis de ser completamente contornadas, o que torna difícil avaliarmos a validade da teoria proposta por Herzberg e colaboradores.

Para além de todas as críticas de natureza metodológica, assim como da reconhecida complexidade que envolve o estudo das questões relativas à satisfação e motivação no trabalho, a teoria bifactorial teve o mérito de chamar a atenção para os factores intrínsecos do trabalho, para o que implica o trabalho propriamente dito e para o seu significado. O principal das críticas incidiu sobre a metodologia, mas a contribuição conceptual introduzida por Herzberg importa ser reconhecida. Também as inovações a que deu origem, designadamente o enriquecimento de tarefas. A procura do que efectivamente motiva no trabalho levou-o a distinguir o que é intrínseco do que é extrínseco; a clarificar o que dá origem à satisfação e à insatisfação, tornando explícito porque razão não basta reduzir a insatisfação para aumentar a satisfação. Esta distinção é, hoje, mais facilmente compreendida e aceite, depois de o movimento da chamada psicologia positiva ter aberto uma nova perspectiva e de ter chamado a atenção para a mesma realidade. Para além do método, a contribuição conceptual introduzida, e que é inegável, tornou saliente que o que motiva não se confunde com o que satisfaz. De alguma forma, esta distinção já havia sido anteriormente enunciada, ainda que noutros termos (e.g. Brayfield & Crockett, 1955; March, 1965; Lawler & Porter, 1967; Gomes, 1992). De facto, já havia sido salientada a necessidade de ter em conta dois tipos de decisão no comportamento dos trabalhadores: a decisão de permanecer na empresa (satisfação) e a decisão de produzir (motivação). Ou seja, se alguém está motivado trabalha; se está satisfeito, permanece onde está. E, nesta linha de pensamento, poderemos verificar que há situações de trabalho em que certas pessoas estão satisfeitas e pouco ou nada motivadas. E, até, poderão estar muito satisfeitas precisamente porque não fazem nada ou nada têm para fazer (o que, no dia-a-dia, poderá ser expresso nos seguintes termos: têm um bom emprego; ganham bem e trabalham pouco).

6. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Na sequência do que antes foi exposto sobre a teoria de Herzberg, em particular no que se refere ao conteúdo do trabalho ou à natureza das

tarefas, o modelo das características do trabalho (*job characteristics model*), proposto por Hackman & Oldham (1975; 1980), enfatiza a importância de ter em conta as referidas características para que o trabalho seja motivante. De igual modo, considera a motivação intrínseca e as suas implicações directas para a concepção ou o desenho de funções ou de postos de trabalho⁵. Basicamente, a teoria agora abordada sustenta que a interacção entre características do trabalho (função ou tarefa) e características individuais relativamente estáveis tem impacto sobre estados psicológicos críticos que afectam a satisfação e a motivação no trabalho. Em síntese, a ideia fundamental é que os postos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características, expressas em termos de dimensões. Os indivíduos, por sua vez, diferem em termos de *necessidades de crescimento*. As características do trabalho interagem com a necessidade de crescimento do indivíduo e, assim, têm efeitos sobre estados psicológicos críticos, que, por seu turno, têm efeitos sobre resultados pessoais (e.g. motivação e satisfação) e organizacionais (e.g. produtividade).

As características do trabalho identificadas pelos proponentes da teoria são: *variedade, identidade, significado, autonomia e feedback* (Hackman & Oldham, 1976). Apresentaremos, de seguida, cada uma delas.

A autonomia refere-se ao grau de liberdade que o trabalho (função ou tarefa) permite, no que respeita à independência de que dispõem os trabalhadores para poderem programar o seu trabalho e determinar a forma de o executarem, o que leva esses trabalhadores a sentirem um elevado grau de responsabilidade. Contudo, independência e responsabilidade totais podem ser stressantes se não for proporcionada aos colaboradores

⁵ Optamos por esta tradução portuguesa: desenho do trabalho. Também poderíamos falar de concepção do trabalho, já que o desenho de que aqui se trata (*design*, em inglês) tem que ver com a concepção do trabalho. O desenho do trabalho refere-se ao processo de aplicação de certas características a tarefas ou funções tendo em vista melhorar as atitudes e os comportamentos individuais em relação a essas tarefas ou funções. Trata-se de um processo relevante para as organizações, já que o mesmo tem consequências, positivas ou negativas, para as mesmas e para quem nelas trabalha. Não iremos neste capítulo desenvolver as questões relacionadas com “*job design*” e “*job redesign*”. Sobre elas existe uma vasta literatura (e.g. Hackman & Oldham, 1976; 1980; Watson, 2006) e um outro capítulo poderia ser-lhes dedicado.

orientação e apoio suficientes. Uma forma de lhes proporcionar um maior controlo em relação ao quanto e quando trabalham, ao mesmo tempo que é promovida a variedade de competências, consiste na flexibilização de tarefas ou funções. Isto poderá ser vantajoso para a organização, já que permite mudanças rápidas quando as exigências ou pressões assim o requerem (Watson, 2006).

A variedade de competências refere-se ao grau em que um trabalho (papel desempenhado) requer diferentes aptidões e conhecimentos específicos. Verificar se as actividades levadas a cabo por um determinado colaborador utilizam as suas várias capacidades ou competências tem efeitos positivos sobre o seu desempenho.

A identidade da tarefa refere-se ao grau em que o trabalho requer que o colaborador produza unidades de trabalho completas e identificáveis. A sua participação desde o início até à conclusão de uma dada tarefa permite-lhe obter resultados visíveis e palpáveis.

O significado da tarefa diz respeito ao impacto que a mesma tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, assim como à sua importância para a organização. Pode ainda reportar-se à importância pessoal que o trabalho tem para o indivíduo e para os seus objectivos. Assim entendido, o significado ou o sentido do trabalho está relacionado com o seu empenhamento nas tarefas que realiza e no modo como se sente comprometido perante a organização.

Finalmente, o *feedback* reflecte o grau em que o trabalhador recebe informações directas e claras sobre o seu desempenho. Esta dimensão refere-se ao *feedback* dos supervisores acerca da sua competência e da avaliação do seu desempenho, mas também à possibilidade de o próprio trabalhador poder avaliar os resultados do papel que desempenha ou das tarefas que executa. A presença destas cinco dimensões indica o potencial de motivação de um dado posto de trabalho, tarefa ou função.

Conforme mencionamos anteriormente, as cinco dimensões do trabalho têm impacto sobre os resultados pessoais e organizacionais, na medida em que estas afectam três estados psicológicos que os autores do modelo consideram críticos, a saber: a *experiência de significado ou de sentido no trabalho*, a *responsabilidade* e o *conhecimento dos resultados*.

O primeiro destes estados psicológicos tem que ver com a medida em que o trabalhador vivencia o seu trabalho como tendo um significado positivo e valioso para sua vida. Este estado encontra-se directamente relacionado com as dimensões de variedade, identidade e significado das tarefas. Ou seja, considerando outras variáveis constantes, quanto mais uma tarefa apresentar variedade, identidade e significado, mais provavelmente um indivíduo experienciará o valor e o sentido do seu trabalho. O segundo estado, a responsabilidade, relaciona-se com a dimensão de autonomia e tem que ver com o grau em que o trabalhador se percepção como responsável directo por aquilo que produz ou faz. Finalmente, o *feedback*, como o próprio nome sugere, constitui o grau em que o indivíduo conhece e compreende os resultados do seu trabalho e do seu desempenho. Estes três estados psicológicos representam recompensas internas, contribuindo, por sua vez, para uma mais elevada motivação intrínseca, um desempenho de qualidade, elevados graus de satisfação e baixas taxas de absentismo e de *turnover* (Arnold, 2005).

Como indicado na Figura 1, a relação entre dimensões do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e organizacionais é moderada pelo que os autores do modelo chamaram *necessidade de crescimento*. Como afirmam Hackman e Oldham (1975), um posto de trabalho não afecta da mesma maneira os indivíduos e, por esta razão, um aspecto relativo a diferenças individuais é incluído no modelo. Esta necessidade de crescimento é considerada como uma variável pessoal e remete para o quanto um indivíduo valoriza o seu crescimento profissional em geral e está orientado para a realização óptima das suas funções. Espera-se que a motivação seja maior em indivíduos que apresentam uma elevada necessidade de crescimento e que desempenhem uma tarefa com alto potencial de motivação, ou seja, que apresente as cinco dimensões acima mencionadas. Em sentido inverso, um indivíduo com baixa necessidade de crescimento poderá percepção a mesma tarefa (com as cinco dimensões presentes) como stressante ou geradora de ansiedade e sentir-se pouco confortável no desempenho que a referida tarefa implica.

Uma segunda questão relevante para a análise da teoria é tanto metodológica quanto conceptual. Trata-se do dilema entre tentar identificar e, por conseguinte, medir características objectivas do posto de trabalho ou enfatizar as percepções individuais que os trabalhadores têm acerca das suas diferentes dimensões. Hackman e Oldham (1975) referem que há grande variabilidade na forma como diferentes indivíduos percebem o seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, avaliam um mesmo posto de trabalho. Este facto gera dúvidas para quem intervém e se envolve num projecto de redesenho de tarefas ou postos de trabalho. A este propósito, os autores assumem que, em última instância, são as percepções que o indivíduo tem do seu trabalho que têm impacto sobre os estados psicológicos críticos e, conseqüentemente, sobre os resultados pessoais e organizacionais previstos pela teoria. Por isso, a busca de medidas objectivas das características do trabalho pode ser considerada como pouco relevante ou como tendo reduzido valor prático.

Uma outra questão refere-se às relações entre características duma tarefa e variáveis relevantes, como satisfação, desempenho e produtividade. Resultados de diferentes investigações nem sempre são convergentes e alguns deles não são favoráveis ao que é proposto pela teoria. Assim, se, por um lado, os resultados empíricos referentes à relação entre percepções das dimensões da tarefa e a satisfação parecem apoiar o modelo (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985), por outro, a relação entre características percebidas e desempenho parece não encontrar semelhante apoio empírico (Griffin, Welsh & Moorhead, 1981). A propósito deste último aspecto, importa, contudo, lembrar que o desempenho é determinado por inúmeros factores (ver Motowildo, 2003, bem como Schmitt, Cortina, Ingerick, Wiechmann, 2003), o que, neste contexto argumentativo, atenua o impacto destes resultados empíricos negativos sobre a adequação da teoria.

Finalmente, a mencionada necessidade de crescimento e a sua relação com o potencial motivador do posto de trabalho permanece uma questão em aberto.

Globalmente, podemos afirmar que, não obstante aparentes inconsistências e problemas conceptuais e metodológicos, o modelo das características do trabalho representa um importante e significativo contributo da

psicologia para a análise e mudança (redesenho) do conteúdo do trabalho, bem como para a identificação do trabalho que motiva, constituindo, por isso, uma referência na literatura da especialidade. A moderna abordagem do desenho do trabalho incorpora muito do que aqui foi enunciado (Arnold, 2005). Neste contexto, podemos argumentar que muitas das actuais iniciativas inovadoras acabam por se revelar insuficientes ou problemáticas – com frequência, não conseguem maximizar os ganhos previstos – porque os processos de trabalho são redesenhados e as tarefas ou funções são alteradas sem que se analise se as tarefas ou funções daí resultantes são as mais adequadas e se as pessoas podem ser motivadas por essas mesmas tarefas ou funções. A questão que Herzberg havia formulado nestes termos “não se pode esperar que as pessoas façam um bom trabalho, se não houver um bom trabalho para ser feito” permanece uma questão em aberto. Um trabalho que motive e que valha a pena ser feito continuará a traduzir-se em algumas destas características: o objectivo, os resultados e as actividades críticas do trabalho são claros e congruentes com os processos e sistemas em que terão que funcionar; os níveis de autonomia fornecem um grau confortável de liberdade para realizar as tarefas e fornecem elevados níveis de satisfação; a variedade de competências requeridas é estimulante e requer formação e desenvolvimento; a função desempenhada requer que se trabalhe sobre unidades completas e com sentido, que sejam identificáveis, e que originem um sentimento de realização pessoal; existem resultados claramente identificados e significativos, em termos de impacto, e dos quais o trabalhador se pode orgulhar.

7. TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Imaginemos um indivíduo que dedica grande parte do seu tempo a pintar quadros na garagem da sua casa. Durante o exercício desta actividade encontra-se “imerso”, aparentemente desligado do mundo em seu redor; o trabalho absorve-o quando se sente “inspirado” e sente-se realizado quando vê a sua “obra” avançar em direcção ao idealizado ou projectado. O estado em que se encontra assemelha-se ao que Csikszentmihalyi (1975) denominou

experiência de *fluxo*. Parece retirar um enorme prazer tanto do processo (escolher as cores, misturar as tintas, sentir os aromas característicos daquele ambiente, etc.) como dos resultados que obtém. Poderíamos dizer que este indivíduo está *intrinsecamente motivado*, ou seja, encontra prazer na própria actividade e está disposto a realizá-la sem necessitar de qualquer recompensa extrínseca. Suponhamos agora que este mesmo indivíduo vem a ser “descoberto” por alguém que faz da arte um negócio e que o referido “artista” passe a receber encomendas para quadros por uma boa quantia de dinheiro. De maneira análoga ao previsto pela *teoria da avaliação cognitiva* (Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985; Deci, Koestner & Ryan, 2001), poderemos supor – por estranho que possa parecer – que a motivação do “artista” desta pequena história para pintar quadros terá *diminuído*. Isto é, a presença de recompensas extrínsecas (dinheiro em troca de quadros pintados) terá um efeito negativo sobre a motivação intrínseca do sujeito.

Voltaremos a este caso fictício para ilustrar os principais pressupostos da teoria referida. Com efeito, à imagem do que ocorre no nosso exemplo, a teoria da avaliação cognitiva – de que Deci é a principal referência (Deci, 1971; Deci, 1975) – surgiu a partir de resultados de estudos que visaram testar a hipótese de um efeito aditivo em relação a factores e/ou recompensas intrínsecas e extrínsecas. Estes estudos visaram, ao mesmo tempo, questionar a distinção previamente estabelecida entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho e seu impacto na motivação. Deste modo, a teoria agora abordada desafia o conhecimento acumulado no domínio da motivação no trabalho e para trabalhar. Em particular, a distinção consagrada entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, assim como o papel desempenhado por recompensas – algo a que antes fizemos referência e que é salientado por diversos autores, designadamente por Lawler e Porter (1967) –, é aqui posto em questão (Deci, Koestner & Ryan, 2001). Os resultados obtidos nos referidos estudos constituíram uma surpresa para os investigadores, pois verificou-se que a presença de recompensas extrínsecas (como o dinheiro) e alguns factores externos (como prazos e vigilância) tinha um efeito negativo sobre a motivação intrínseca (e.g. Amabile, DeJong, & Lepper, 1976). Na sequência destes estudos, a teoria foi sendo desenvolvida tendo em vista fornecer uma explicação para tais resultados. Passemos então à explicitação da teoria.

Deci e Ryan (1985) defendem que o ser humano tem duas necessidades básicas e que estas estão na base do comportamento intrinsecamente motivado. A primeira é a necessidade de competência (*need for competence* ou *effectance motivation*), ou seja, de sentir-se capaz de fazer, de realizar, de conseguir, não se sentindo à mercê do ambiente, antes o dominando. Seguindo esta linha de pensamento, os indivíduos retiram satisfação do acto de exercitar as suas capacidades e, ao fazê-lo, aumentam essas mesmas capacidades. A outra necessidade básica é a de autonomia ou auto-determinação (*self-determination*). Segundo os referidos autores, uma pessoa intrinsecamente motivada deve sentir-se livre de pressões externas. Na medida em que uma pessoa se sente como determinante e, conseqüentemente, responsável pelo seu próprio comportamento, a mesma irá sentir-se intrinsecamente motivada. Inversamente, na medida em que uma pessoa sente que a causa das suas acções se encontra no seu exterior ou fora do seu controlo, a mesma irá sentir-se extrinsecamente motivada e, provavelmente, limitar-se-á a fazer apenas o suficiente para alcançar recompensas ou evitar punições.

Em síntese, a tese defendida por estes autores é a de que os indivíduos necessitam de sentir-se autónomos e competentes para que vivenciem motivação intrínseca. Por isso, consideram – como apresentado na Figura 2 – que certas condições terão um efeito negativo sobre a motivação intrínseca se resultarem em percepções de controlo externo (retirando ao indivíduo a oportunidade de experienciar autonomia) ou em percepções de ineficácia ou incompetência (afectando a necessidade de sentir-se capaz e competente).

Voltemos ao nosso exemplo. O artista a que nos referimos parecia sentir-se autónomo e, ao mesmo tempo, capaz e competente (exercitando e desenvolvendo as suas próprias capacidades). Admitamos que, à medida que pintava um quadro, se sentia mais capaz e que o resultado final do seu trabalho era atribuído ao seu esforço e às suas aptidões artísticas. O que acontecerá, então, se ele aceitar vender os seus quadros e passar a produzir de acordo com as encomendas e os prazos de quem lhe compra os quadros? Afectará isto o seu sentido de autonomia e de competência? É possível que isso possa acontecer e sob várias formas. Assim, por exemplo, o “artista” pode passar a temer a avaliação de outras pessoas relativamente ao seu

trabalho e isso poderá gerar hesitações quanto à capacidade que possui para pintar. Mais ainda, se receber um feedback negativo em relação às suas obras, poderá passar a duvidar da sua capacidade para pintar, reduzindo, assim, a sua percepção de competência. É, ainda, plausível admitirmos que o facto de pintar quadros para vender possa ser interpretado pelo “artista” como algo que o pressiona a pintar, mesmo que ele não o deseje fazer. Neste caso, o dito artista poderá pensar que pinta quadros não pelo prazer de os fazer, mas para os vender e receber dinheiro em troca, tendo que respeitar os prazos que o comprador estabeleceu para entrega, o que conduzirá a mudança de locus de controlo: de interno para externo. Com este exemplo, o nosso objectivo foi apenas o de ilustrar os processos através dos quais o efeito negativo de factores externos sobre a motivação intrínseca pode ser explicado pela teoria da avaliação cognitiva.

Em apoio da teoria da avaliação cognitiva vários estudos evidenciaram que recompensas tangíveis, a vigilância e a avaliação afectam as necessidades de auto-determinação e de competência, assim como salientaram que tais factores têm um efeito negativo sobre a motivação intrínseca (e.g. Deci, Koestner & Ryan, 1999a; Deci, Koestner & Ryan, 1999b; Deci & Ryan, 2000). O seu impacto tem tido maior expressão no contexto escolar. Este também tem sido o campo a que dedica mais atenção e em que a maior parte dos estudos têm sido realizados. No entanto, as suas implicações para o trabalho e para a sua organização têm suscitado interesse, assim como intensos debates. Defender ou sugerir que alguns factores externos, como as recompensas financeiras, podem afectar negativamente a motivação intrínseca de quem trabalha é, no mínimo, controverso. Trata-se de uma questão que merece uma análise cuidada. E se, para além disso, admitirmos que é a motivação intrínseca que está na origem de elevados desempenhos, então, os sistemas de recompensas e remunerações, tal como têm sido concebidos e geridos nas organizações, necessitam de ser revistos e analisados de forma mais aprofundada. Formulados nestes termos, alguns dos problemas aqui colocados parecem não ter solução fácil ou satisfatória no contexto da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Há, no entanto, uma parte em que esta teoria se assemelha a Herzberg, designadamente quando este considera a remuneração como um factor higiénico

e uma fonte de motivação que apenas funciona a curto prazo. Contudo, as diferenças em relação a Herzberg também são notórias. Para este, o conteúdo do trabalho, a natureza das tarefas, a capacidade de estas motivarem as pessoas a trabalhar, constituíam o principal alvo da sua reflexão e da sua investigação.

Neste contexto, a teoria da avaliação cognitiva tem sido alvo de duras críticas. Aliás, não será exagerado dizer que algumas afirmações de Deci e colegas sobre o efeito de aspectos externos na motivação intrínseca tornaram o debate sobre esta questão demasiado tenso, mais parecendo, por vezes, estarmos perante um verdadeiro campo de batalha, que não um debate de ideias. Apresentaremos brevemente os pólos opostos desta discussão.

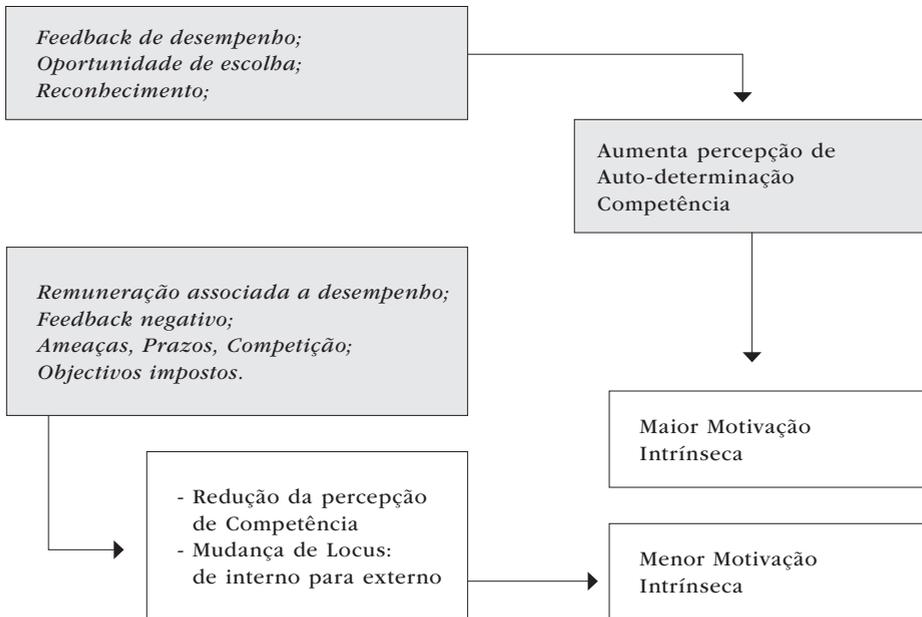


Figura 2: Relações estabelecidas pela teoria da avaliação cognitiva

Cameron e Pierce (1994) realizaram uma meta-análise reunindo 96 estudos que, até então, haviam investigado os factores – e principalmente as recompensas – que tinham um efeito negativo sobre a motivação intrínseca. Estes autores não encontraram qualquer efeito negativo de recompensas (quando estas eram inesperadas) no tempo gasto na actividade durante um

período de escolha livre⁶. Tendo em conta os resultados da sua investigação, Cameron e Pierce sustentaram que a visão proposta pela teoria da avaliação cognitiva não fazia sentido. Mais especificamente, os resultados obtidos foram por eles interpretados como não favoráveis à ideia de que as recompensas extrínsecas diminuíam a motivação intrínseca. A recepção a estes resultados não foi pacífica, tendo dado origem a comentários pouco amistosos (Lepper, Keavney e Drake, 1996), o que fez com que Cameron reiterasse a sua posição e a defendesse de forma veemente em artigo posterior (Eisenberger & Cameron, 1996).

O debate continuou intenso. Deci, Koestner & Ryan (1999a; 2001) criticaram diversos aspectos do trabalho de Cameron, nomeadamente o metodológico. Salientaram o facto de esta última, por exemplo, não incluir na sua meta-análise investigações relevantes e de aí incluir algumas que apresentavam problemas metodológicos. Outro aspecto apontado e vivamente criticado foi a operacionalização do conceito de motivação intrínseca. Os autores destas críticas realizaram uma meta-análise com 128 estudos e encontraram resultados favoráveis à teoria da avaliação cognitiva (Deci, Koestner & Ryan, 1999b). Segundo os autores deste estudo, os resultados obtidos mostram que os vários sistemas de recompensas analisados (contingente à simples participação na tarefa, à conclusão da tarefa e ao desempenho na tarefa) têm um impacto negativo sobre a motivação intrínseca e sobre o interesse nas tarefas.

Em resposta a este estudo, Eisenberger, Pierce & Cameron (1999), bem como Cameron (2001), realizaram novas meta-análises, tendo nelas procurado não repetir os “erros” que foram objecto de crítica e tendo ampliado o número de estudos incluídos na análise (para o efeito, acrescentaram os utilizados em Deci, Koestner & Ryan, 1999a). Mais uma vez, os resultados que obtiveram não coincidiam com os apresentados por Deci et al. (1999), nem lhes permitiam sustentar a argumentação da teoria da avaliação cognitiva. Ainda que, desta vez, tenham emergido algumas convergências entre

⁶ Várias foram as condições analisadas: a divisão entre recompensas esperadas e inesperadas é uma delas. A persistência na tarefa ou actividade experimental, quando os investigadores deixavam os sujeitos livres para escolherem o que fazer (continuar ou não a realizar a actividade), constitui uma forma de operacionalização da motivação intrínseca.

os estudos, as posições teóricas assumidas permaneceram distintas. Mais recentemente, um outro estudo meta-analítico proporcionou sustentação parcial à teoria ao demonstrar o efeito (e identificar as condições em que este ocorre) do poder de escolha sobre a motivação intrínseca (Patall, Cooper & Robinson, 2008).

Importa realçar que, com o passar dos anos, o tom da polémica baixou e o interesse diminuiu, ao mesmo tempo que crescia o reconhecimento da relativa inadequação e pertinência da teoria da avaliação cognitiva à realidade organizacional (Gagné & Deci, 2005). De qualquer modo, a teoria da avaliação cognitiva parece ter pouca aplicabilidade para o contexto organizacional, facto que levou o interesse nessas ideias ter diminuído com o passar dos anos (Gagné & Deci, 2005). Várias são as razões que contribuíram para que tal acontecesse.

Em primeiro lugar, praticamente todos os estudos são experimentais e não investigações que incidam sobre a realidade organizacional. Estes estudos experimentais, realizados em contexto laboratorial, conduziram a uma discussão em que os proponentes da teoria julgaram ser possível evitar o teste da realidade das organizações e de quem nelas trabalha e as gere. O seu principal alvo de interesse foi o campo da educação e não do trabalho.

À semelhança do exemplo que escolhemos de início para ilustrar alguns aspectos desta teoria, são sobretudo actividades de natureza criativa, artística ou outra, que são objecto privilegiado de estudo e de análise. O tipo de trabalho dum pintor, dum escritor, dum músico ou dum investigador não pode ser comparado a outros em que a natureza das tarefas é radicalmente distinta. Mais especificamente, para a maioria da população, que executa tarefas simples e repetitivas, pouco estimulantes ou desprovidas de sentido – como é o caso do trabalho fabril ou industrial, mas também do trabalho no sector dos serviços –, poder realizar uma tarefa por puro prazer, ter autonomia para decidir quando a fazer, não ter prazos a cumprir, nem pressões a suportar, poder dedicar-se por inteiro a uma “obra” e deixar-se absorver por intensos momentos de “inspiração”, é algo que não é imaginável. Melhor, é um objectivo inatingível para a maioria dos trabalhadores. Porém, quando pensamos no trabalho especializado e qualificado, no trabalho criativo (não apenas o artístico) e inovador, levado a cabo por

“*knowledge workers*”, situados na área de investigação e desenvolvimento de uma empresa, a referida teoria revela-se adequada e pertinente, nomeadamente quando enfatiza a importância da autonomia e da competência. Neste contexto, como noutros, a remuneração conta, o reconhecimento também. E criar e inovar não pode ser esperado de quem se limita a obedecer ou está habituado a ficar à espera de ordens.

Em segundo lugar, a presença de recompensas tangíveis (e.g. financeiras) é inerente ao trabalho. A educação pode ser vista como não trabalho, isto é, as crianças e os adolescentes não são pagos, não são empregados. Mas, com excepção do trabalho voluntário, ser pago faz parte da relação de emprego, qualquer que seja o trabalho realizado. A existência e a importância de recompensas tangíveis (e.g. financeiras), fazendo parte das relações de trabalho e de emprego, alteram as condições de possíveis investigações neste domínio. Trata-se de uma actividade de natureza diversa daquela que pode ser levada a cabo no contexto de um laboratório experimental. Importa, a este propósito, acrescentar a seguinte ressalva expressa por Deci, Koestner e Ryan (1999b) e que relativiza parte da polémica a que antes aludimos: a teoria da avaliação cognitiva não se limita a defender que recompensas tangíveis têm um efeito negativo sobre a motivação intrínseca; admite que as recompensas (até as que são tangíveis) possam aumentar a motivação, mas apenas na condição de as mesmas aumentarem a percepção de competência. Admite ainda, que até as recompensas tangíveis possam ter uma conotação informacional e não de controlo e, nesse sentido, estariam positivamente relacionadas com a motivação.

Para finalizar, no contexto organizacional, há outras teorias que, como adiante veremos, se revelam mais potentes, do ponto de vista explicativo, que gozam de maior prestígio e que suscitam maior aceitação no seio da literatura da especialidade.

8. TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade parte do pressuposto de que as percepções dos indivíduos acerca da justiça ou injustiça com que são tratados nas suas

relações de trabalho contribuem para explicar porque são variadas as atitudes face ao trabalho e os comportamentos adoptados nas organizações. Adams (1963) sustenta que as pessoas desenvolvem percepções e baseiam-se em convicções sobre o valor do seu trabalho e a contribuição que ele representa. Por isso, nas organizações em que trabalham, as pessoas recorrem a critérios para estabelecer como devem ser reconhecidas e recompensadas as suas contribuições, bem como avaliam o reconhecimento e as recompensas que, de facto, recebem. Além de comparar a relação entre as suas próprias contribuições e o seu retorno ou as contrapartidas que recebe, cada indivíduo compara também a relação entre as contribuições e as recompensas de outros indivíduos (que, para o efeito, servem de referência), quer estes estejam dentro ou fora da organização em que trabalham. Assim, quer a noção de proporcionalidade entre investimento feito e retorno recebido (justiça distributiva), quer a noção de comparação social – em que um dado indivíduo compara o tratamento que recebe com o tratamento recebido por outrem –, são importantes para compreender o sentido e o alcance da teoria da equidade.

A este propósito, aliás, é de salientar que Adams (1963, 1965) tem em conta contributos anteriores e neles se apoia para elaborar a sua teoria, designadamente os propostos por Homans (1961) em relação à justiça distributiva. É neste contexto teórico que surge e que faz sentido a noção de equidade. Por um lado, a percepção de injustiça gera insatisfação e origina reacções tendentes à sua eliminação. Por outro, a percepção de injustiça não pode ser entendida em termos absolutos; a equidade ou iniquidade é vivida em termos relativos e é sentida e expressa em termos comparativos. Assim, a noção de equidade aproxima-se da de dissonância cognitiva, na medida em que a discrepância percebida numa relação gera uma tensão que impele o indivíduo a agir de maneira a eliminar essa discrepância e restabelecer o equilíbrio. Poderemos ainda sustentar que a noção de equidade se assemelha à de necessidade (nos termos em que, por exemplo, Maslow a define), visto criar tensões internas que levam o sujeito a agir no sentido da reposição do equilíbrio e o motivam a realizar as suas aspirações.

Segundo Adams (op. cit.), a iniquidade apenas emerge e faz sentido quando uma pessoa percebe como desigual a relação entre as suas contribuições

(*inputs*) e retribuições (*outcomes*), por comparação com as contribuições e retribuições duma outra pessoa. Assim, o que é determinante não é a discrepância entre o valor subjectivo de contribuições e retribuições, mas a diferença observada entre duas relações de contribuições e retribuições: a que caracteriza a própria pessoa e aquela referente à pessoa a quem ela se compara.

Há uma grande variedade de aspectos que as pessoas podem considerar como *inputs* ou contribuições. Entre estas, estão o próprio desempenho, o seu esforço, físico ou mental, o grau de formação ou nível de escolaridade que possuem, a sua experiência e os conhecimentos adquiridos, as horas de trabalho, a produtividade, o tempo de trabalho na organização (antiguidade), etc. De igual modo, as pessoas podem considerar como retribuições, contrapartidas, recompensas ou resultados do seu trabalho (*outcomes*) e do trabalho de outros: o salário, os prémios, as promoções, as regalias sociais, o estatuto, as responsabilidades assumidas, entre outras coisas. Ou seja, muitas podem ser as relações, bem como as comparações, que são estabelecidas e, portanto, muitas podem ser as origens da percepção de iniquidade. O que importa salientar é que todos esses elementos terão que ser percebidos como resultados do trabalho efectuado e que a esses mesmos elementos terá que ser atribuído valor e significado.

Em termos genéricos, a teoria argumenta que um indivíduo percebe injustiça quando considera que contribui mais do que recebe da organização, bem como quando acredita que recebe menos que outros indivíduos cujo contributo é semelhante ao dele. De maneira inversa, um indivíduo percebe as relações em que está envolvido como sendo justas quando considera que o que recebe da organização é proporcional aos seus *inputs*, bem como quando julga que outros indivíduos recebem mais, mas porque também contribuem mais.

As percepções de iniquidade, como afirmamos inicialmente, têm consequências para os indivíduos e para as organizações, influenciando negativamente, entre outras coisas, as atitudes perante o trabalho. Face a situações de injustiça no trabalho, os indivíduos procurarão alternativas comportamentais para restaurar a equidade, seja diminuindo os seus *inputs* (quando mal recompensados), seja exigindo uma promoção ou um aumento salarial. Esta será uma forma de tentar alterar os dados objectivos da situação

em que estão envolvidos. Poderão igualmente tentar mudar a sua base de comparação ou a pessoa de referência, assim como operar uma reorganização cognitiva. Na impossibilidade de alterar os dados objectivos, uma forma de reagir (de iludir ou de escapar) à injustiça e de expressar o desinvestimento (*inputs*) poderá ainda traduzir-se no abandono, físico ou psicológico, do trabalho. E uma manifestação de afastamento ou de ausência psicológica poderá ser esta: desinteressar-se, retrair-se ou reduzir-se a estar de “corpo presente”.

De acordo com a teoria exposta, os esforços tendentes a restabelecer o equilíbrio estão ligados a quaisquer percepções de iniquidade, quer esta seja favorável ou desfavorável a quem a percebe. No contexto organizacional, os efeitos previstos poderão ser observados em termos da quantidade ou da qualidade do que é produzido. E porque representa um contributo para explicar a motivação de quem trabalha, assim como dela decorrem implicações de relevo para as práticas de gestão de recursos humanos, esta teoria deu origem a numerosas investigações. A maior parte das investigações iniciais teve em vista analisar os efeitos de um salário considerado demasiado elevado (Weick, 1966).

Mais especificamente, a teoria da equidade permitiu formular hipóteses relacionadas com a produtividade e a qualidade do trabalho e deu origem a experiências conduzidas em laboratório que visaram testar essas hipóteses, tendo sido consideradas duas formas distintas de remuneração: o pagamento à hora e o pagamento à peça (Adams, 1963; 1965). Assim, a) um sujeito que é pago à peça e que se considera mal remunerado (*underpayment condition*) tenderá a aumentar a produtividade (maior número de peças produzidas) e a diminuir a qualidade do produto; b) na mesma condição de pagamento à peça, um sujeito que considere que está a ser “demasiado bem pago” (*overpayment*) tenderá a diminuir a produtividade e a aumentar a qualidade; c) os indivíduos na condição de pagamento à hora e que se julgam mal remunerados tenderão a reduzir a sua performance, diminuindo a produtividade e a qualidade do produto; d) os indivíduos na condição de pagamento à hora e persuadidos de que estão a ser “demasiado bem pagos” (acima do que esperam ou acham justo) tenderão a aumentar a qualidade ou a produtividade.

Os resultados das experiências conduzidas em laboratório mostram que os sujeitos se comportam de forma a reduzir a iniquidade experimentalmente induzida. Assim, os indivíduos pagos à hora e persuadidos de que estão a ser “demasiado bem pagos” trabalham mais do que aqueles que consideram que estão a ser justamente pagos ou normalmente pagos. O mesmo não se verifica quando são pagos à peça. Neste caso, se os sujeitos trabalhassem mais depressa, ainda receberiam mais, o que aumentaria o sentimento de iniquidade. Assim, a quantidade de produção dos que se julgam “demasiado bem pagos” é inferior, mas a qualidade é superior.

Estas são, segundo a teoria, as formas que os indivíduos com maior probabilidade encontram para restabelecer a equidade na sua relação de trabalho. Como podemos observar, as alternativas mencionadas remetem para alterações nos *inputs* ou nos *outcomes*. E, como acima referimos, quando os comportamentos dos indivíduos não constituem alternativas para restabelecer a equidade, as suas percepções acerca dos *inputs* próprios e alheios podem ser modificadas, bem como podem ser reavaliados os *outcomes* (recompensas que os próprios e os outros recebem). Quando todas estas alternativas são inviáveis, as situações de iniquidade percebida poderão estar na origem de mais elevadas taxas de absentismo, de *turnover*, etc.

O modelo de Adams é, por um lado, simples, já que permite dar conta de factos observados e vividos no dia-a-dia, assim como torna explícito o esquema cognitivo que está na base da avaliação da equidade, por outro, é complexo, na medida em que remete para um processo de natureza subjectiva. As suas implicações para as práticas de gestão de recursos humanos merecem também ser destacadas. Assim, a serem válidas as propostas contidas nesta teoria, os gestores poderiam elaborar estratégias que tivessem em conta as questões relacionadas com a justiça no trabalho. Em particular, tendo em conta os efeitos conhecidos de uma prática de salários elevados (considerados desproporcionais, pouco razoáveis e dificilmente justificáveis em termos comparativos, ou claramente vantajosos face à concorrência) e o seu impacto em termos de desempenho, certas opções poderão ser tomadas tendo como principal objectivo o aumento da produtividade ou a eliminação de concorrentes. Também as práticas de sigilo acerca dos salários numa dada empresa poderão ser interpretadas à luz desta teoria. Deste

modo, a comparação estará dificultada. Em sentido contrário, uma política de transparência relativamente aos salários da empresa poderá evitar que surjam certas dúvidas em relação ao que recebem colegas de trabalho ou eliminar pela raiz suspeitas de favorecimento. Em suma, a teoria da equidade coloca o problema da justiça nas organizações como algo de relevante que deverá ser tido em conta, se e quando a sua gestão eficaz estiver em discussão.

Subsistem, no entanto, várias questões, no que respeita à validade desta teoria. Se, por um lado, alguns estudos sugerem a validade da teoria e fornecem apoio empírico à mesma (e.g. Lawler & O'Gara, 1967), por outro, é reconhecido que algumas das questões suscitadas pela investigação neste domínio não receberam, até ao momento, uma resposta satisfatória. Assim, Donovan (2001), por exemplo, defende ser difícil sustentar a validade da teoria da equidade e fazer uma apreciação crítica da mesma. São vários os problemas que este autor aponta em relação aos estudos que tiveram em vista testar a referida teoria. Pinder (1984) considera que as principais questões suscitadas pela investigação relacionada com a equidade podem ser assim resumidas: a) a maior parte dos estudos, porque foi de natureza experimental e conduzida em laboratório, não permite retirar conclusões para um contexto que não é o laboratorial, ou seja, para o contexto real de trabalho; b) as experiências realizadas recorreram apenas a recompensas tangíveis e negligenciaram a diversidade de recompensas ou de resultados que a teoria prevê; c) a manipulação de algumas situações previstas na teoria (por exemplo, *overpayment*⁷) é difícil de efectuar; d) a maior parte dos estudos não explorou as questões relacionadas com o chamado referente – apesar da sua importância no modelo teórico de Adams; e) a maioria dos

⁷ A forma mais comum de simular uma situação de *overpayment* que os investigadores encontraram foi a de atacarem a qualificação dos participantes na experiência. No contexto laboratorial, persuadiam-nos de que, apesar de não serem qualificados para a execução da tarefa, iriam receber uma boa quantia de dinheiro pelo seu trabalho. Esta forma de manipulação permite uma interpretação ambígua dos resultados: afinal, os efeitos verificados devem-se efectivamente a percepções de iniquidade ou à diminuição da auto-estima induzida por quem conduz a experiência?

investigadores partiu do princípio de que o efeito da percepção de iniquidade é semelhante para os diferentes indivíduos.

Investigações posteriores – designadamente as levadas a cabo por Greenberg (1988; 1990; 2006) – procuraram contribuir para uma resposta a algumas das críticas aqui formuladas, tendo conseguido apresentar resultados interessantes para a teoria da equidade. Assim, este autor, esquivando-se de vários dos problemas metodológicos e conceptuais acima mencionados, optou por realizar as suas investigações em organizações, e não em laboratórios, assim como recorreu a outras variáveis, por exemplo o estatuto ou a posição hierárquica, para além das recompensas tangíveis.

Para concluir, sustentaremos que, tal como no caso de outras teorias aqui mencionadas, a teoria da equidade tem sido objecto de apreciações diversas e sujeita a diferentes análises, sendo várias as questões que permanecem em aberto, quer do ponto de vista conceptual quer do ponto de vista metodológico (Colquitt, 2001). Como salientam Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001), numa revisão da literatura sobre o tema da justiça organizacional e em que efectuam uma meta análise a 25 anos de investigação relacionada com este tema, não é tarefa fácil proceder a uma avaliação global da teoria da equidade, o que não retira mérito ao trabalho de Adams nem impede que a teoria que propôs continue a suscitar interesse⁸. De uma forma ou de outra, é certo que esta teoria vem sendo, em certa medida, suplantada por teorias mais recentes que tratam da justiça organizacional (um capítulo deste livro aborda mais desenvolvidamente esta questão) e em cujo seio foi operada a distinção entre justiça distributiva e justiça procedimental (Leventhal 1976). Claro está que a teoria da equidade

⁸ A crise financeira de 2008 e 2009 poderá ser interpretada à luz da teoria da equidade, assim como poderá constituir uma ilustração de alguns dos seus processos e das suas implicações, sobretudo porque estas são agora salientes e mais socialmente visíveis. Assim, falências de bancos e prémios de risco absurdos, recompensas desproporcionais ou reformas milionárias atribuídas a administradores, suscitam a indignação dos cidadãos e os comentários de políticos, que qualificam tal situação como escandalosa ou obscena. Do mesmo modo, surgem apelos à ética e à adopção de novas práticas, assim como de mais regulação no sector. Emergem ainda os discursos justificativos de quem, após ter conduzido para o desastre a organização que dirigia, continua a considerar ter “direito” a elevados prémios e compensações.

é, sobretudo, uma teoria focada na justiça distributiva e, assim sendo, encontra-se limitada a uma certa gama de fenómenos.

9. TEORIA DAS EXPECTATIVAS

Vroom (1964), na obra *Work and Motivation*, definiu as bases da sua teoria acerca da motivação no trabalho e especificou os principais componentes daquela que ficou conhecida sob o rótulo de teoria das expectativas (*expectancy theory*). O impacto desta teoria, que é uma referência obrigatória nos manuais de psicologia das organizações e do trabalho, foi muito significativo, sendo visível no trabalho de vários autores que contribuíram para o seu desenvolvimento (e.g. Porter & Lawler, 1968; Graen 1969)⁹, utilizaram os seus conceitos como base para outras abordagens da motivação ou procuraram testar empiricamente a referida teoria.

Para Vroom, a motivação é um processo que determina as escolhas de um indivíduo entre formas alternativas de actividade voluntária. Assim, podemos dizer que, enquanto as teorias das necessidades anteriormente referidas focalizam o aspecto da *activação ou energização* do comportamento, a teoria das expectativas centra-se sobre um outro componente da motivação, nomeadamente, o que antes designámos por *direcção*, uma vez que o seu maior interesse está na compreensão de como os indivíduos escolhem uma de entre várias alternativas que têm ao seu dispor. Importa ainda acrescentar que Vroom assumiu como pressuposto básico que as escolhas feitas pelo indivíduo estão relacionadas com eventos psicológicos de um momento particular. Assim, como o próprio autor reconhece, este é assumidamente um modelo de motivação que não tem em conta a dimensão histórica. Para além disso, sustenta que o comportamento dos indivíduos pode ser explicado, pelo menos em parte, pelas escolhas *conscientes* feitas pelos mesmos.

⁹ Apesar de reconhecermos a sua importância, não trataremos das complexificações do modelo de Vroom, considerando que estas não alteram a essência do modelo nem questionam os seus três componentes principais. Para tal, remetemos o leitor para os trabalhos de Graen (1969), Porter e Lawler (1968) e Lawler (1971; 1973).

Para um melhor entendimento desta teoria, importa ter em conta os trabalhos anteriores de Lewin sobre o nível de aspirações, bem como a sua concepção de campo psicológico. Para este autor, havia dois processos distintos a considerar: um processo afectivo, relacionado com a valência de um dado objectivo a atingir, a antecipação de satisfação ou de insatisfação associadas ao sucesso ou ao fracasso; e um processo cognitivo que teria que ver com a avaliação das probabilidades de ter sucesso ou fracasso. Para avaliarmos o alcance da teoria das expectativas importa igualmente ter em conta o conceito de crença, entendido aqui como um juízo ou uma avaliação pessoal acerca da relação entre o objecto da crença e outro objecto, valor ou atributo (Fishbein & Ajzen, 1975). Assim, por exemplo, um indivíduo pode ir desenvolvendo a crença (isto é, assumir ou partir do pressuposto) de que determinada tarefa (objecto) é extenuante (atributo).

Realçamos a importância destes aspectos porque os mesmos facilitam a compreensão dos principais elementos do modelo de Vroom: valência, instrumentalidade e expectativas. Juntos, estes três elementos determinam as escolhas e as intenções de um indivíduo, bem como o seu nível de esforço para uma dada actividade. Passemos então à descrição destes três elementos.

Em primeiro lugar, consideraremos a *valência*. O modelo de Vroom assume que um indivíduo tem preferências em relação aos resultados que visa obter do trabalho. Por outras palavras, o valor subjectivo de uma dada recompensa pode ser mais ou menos atractivo para uma determinada pessoa. Por exemplo, um trabalhador pode preferir alcançar um resultado A em vez dum resultado B ou vice-versa. Do mesmo modo, perante a opção de ter ou não ter um resultado C, pode preferir não o ter ou vice-versa. Neste sentido, Vroom refere-se a valência como uma orientação afectiva em relação a um resultado ou, dito de outra maneira, a antecipação da satisfação derivada do alcance do mesmo. Assim, diz-se que um resultado tem a) valência positiva quando um sujeito prefere alcançá-lo, b) tem valência zero quando o indivíduo é indiferente ao mesmo e c) tem valência negativa quando deseja não alcançar tal resultado. A valência pode referir-se a duas classes distintas de resultados: *resultados de primeira ordem* e *resultados de segunda ordem*. O resultado de primeira ordem é aquele que é alcançado directamente em

função das acções do indivíduo. O resultado de segunda ordem é aquele cujo alcance está condicionado pelo alcance do resultado de primeira ordem. Noutros termos, a valência pode ser directa ou indirecta. No primeiro caso, o resultado do trabalho tem valor em si mesmo, como, por exemplo, uma promoção. No segundo, o resultado do trabalho constitui um meio de obter certos efeitos que lhe estão ligados, como, por exemplo, o dinheiro poderá permitir adquirir bens que efectivamente são desejados.

Para Vroom, a valência de um resultado de primeira ordem é função da soma algébrica dos produtos das valências de todos os resultados de segunda ordem. A instrumentalidade dos resultados aqui referidos é também tida em consideração. Mais adiante, veremos com maior detalhe a relação entre valência e instrumentalidade. Por enquanto, importa realçar a diferença entre valência e valor. Através da clarificação desta distinção poderemos perceber melhor um dos pressupostos básicos da teoria das expectativas: a mesma está ancorada nas percepções dos sujeitos acerca do seu trabalho e, mais especificamente, nas suas percepções subjectivas acerca das relações entre as suas acções e os seus resultados. Assim, um indivíduo pode considerar um resultado com tendo uma valência negativa, mas, ao alcançá-lo, pode perceber que há um valor positivo real para o mesmo. Em sentido inverso, pode acreditar que um resultado lhe trará grande satisfação (valência positiva) e este, afinal, não ter grande valor. Assim, a valência tem que ver com o que o indivíduo julga ou acredita que conseguirá (satisfação ou insatisfação) com um dado resultado e não com o valor que este pode vir a ter, de facto. Neste contexto, alguém poderá propor-se alcançar um objectivo que considera muito atractivo e acabar por retirar pouca ou nenhuma satisfação com a sua obtenção.

Chegamos, então, à ideia de *instrumentalidade*. No modelo de Vroom, este termo refere-se à probabilidade de que um determinado resultado (de primeira ordem) esteja associado a outro (de segunda ordem). Um resultado de primeira ordem particularmente importante quando é o trabalho que está em questão – e que foi utilizado na maior parte dos testes efectuados ao modelo – é o nível de desempenho. Por exemplo, poderemos dizer que o nível de desempenho é *instrumental* tendo em vista uma promoção. Neste caso, será o desempenho elevado de um trabalhador que lhe permitirá ser

promovido. Portanto, um resultado de primeira ordem tem valência positiva quando está associado (ou quando conduz) a resultados de segunda ordem com valência positiva.

Agora que esclarecemos melhor o conceito de instrumentalidade, voltamos à questão dos determinantes da valência. Que resultados são considerados com valência negativa e valência positiva? Para o efeito, devemos distinguir os determinantes das valências relacionadas com resultados de primeira ordem (por exemplo, desempenho) e resultados de segunda ordem (por exemplo, promoção). A valência em relação aos resultados de primeira ordem será entendida como estando dependente (contingente) da possibilidade de estes levarem à obtenção de resultados de segunda ordem. Ou seja, a sua valência reside na possibilidade de ser instrumental para o alcance dos resultados de segunda ordem. Mas o que determina a valência dos resultados de segunda ordem? O que faz com que um indivíduo atribua uma valência positiva a uma promoção, por exemplo? Neste caso, a atribuição de valência tem que ver com os valores do sujeito, com as suas necessidades e com a sua experiência. Assim, uma promoção pode significar, ao mesmo tempo, a satisfação de necessidades diversas, tais como as que Maslow refere e que mencionámos anteriormente.

Finalmente, Vroom entende *expectativa* como a força com que um indivíduo considera ou acredita que um dado resultado pode ser alcançado. O autor fala igualmente de expectativa como probabilidade subjectiva, termo utilizado por outros autores anteriores a ele. Este conceito torna-se particularmente importante pelo reconhecimento de que um resultado não depende exclusivamente dos esforços do indivíduo, facto este muitas vezes ignorado por estudos que procuraram testar este modelo. De facto, a expectativa pode incluir, para além de factores pessoais (como conhecimentos e competências), a percepção de factores externos ou situacionais (como o tempo para a execução da tarefa ou as condições de trabalho) que influenciam o resultado passível de ser obtido. Assim, uma dada pessoa poderá ter como expectativa que um certo resultado venha, ou não, a ser alcançado em função do seu empenhamento numa determinada actividade. Deste modo, a expectativa pode ser entendida como uma crença momentânea de que uma acção em particular acarretará um determinado resultado.

Para melhor entender este conceito, notemos a diferença entre expectativa e instrumentalidade. Enquanto a instrumentalidade diz respeito a uma relação entre dois resultados, a expectativa refere-se à relação entre acção (ou comportamento) e resultado. E a propósito desta última relação, valerá a pena enfatizar a diferença entre expectativa e valência. Assim, quando uma pessoa escolhe entre alternativas susceptíveis de acarretar um resultado ou uma recompensa, o seu comportamento é afectado pelas suas preferências pessoais relativamente a esses resultados ou a essas recompensas (valência), mas também pelas suas expectativas, ou seja, pelas probabilidades que essa pessoa julga que as mencionadas alternativas têm de lhe permitir obter tais resultados ou de receber tais recompensas.

A combinação dos três conceitos aqui referidos (a valência somada dos diversos resultados percebidos, a instrumentalidade e a expectativa) forma o núcleo da teoria elaborada por Vroom e dá origem ao que este autor denomina a *força motivacional*, ou seja, a força para desempenhar uma acção específica. Esta noção de força motivacional inspira-se nos trabalhos de Lewin. Tal noção assume que o comportamento humano é resultado de um campo de forças, as quais possuem direcções e intensidades distintas. De acordo com o modelo, os indivíduos escolherão níveis de esforço em actividades com maior força motivacional e evitarão desempenhar aquelas que representem menor força.

Um exemplo específico, retirado duma situação de trabalho, permitirá ilustrar o que aqui pretendemos salientar. Para o efeito, consideremos um indivíduo que decide participar numa acção de formação (Figura 3). O nosso objectivo será discutir a força motivacional, ou seja, a probabilidade de que esse indivíduo escolha desempenhar uma actividade, bem como o nível de esforço que decida aplicar nessa actividade. Em primeiro lugar, poderemos afirmar que a probabilidade será maior quanto maior for a convicção ou a crença do sujeito de que participar numa acção de formação resultará em maior desempenho no trabalho (*expectativa*). Em segundo lugar, será importante para a equação que um mais elevado nível de desempenho – decorrente da acção do sujeito – esteja associado a um ou mais resultados (*instrumentalidade*) que sejam desejados por esse indivíduo (*valência positiva*). Neste caso e de acordo com a teoria, caso qualquer um dos elementos da equação

seja zero, a força motivacional para a acção em questão será zero. Ou seja, a probabilidade de que o indivíduo participe na dita formação e dedique o seu esforço a esta será zero. O sujeito tampouco participará na acção de formação caso não acredite que isso resulte em desempenho mais elevado (expectativa zero) ou caso não acredite que esse desempenho acarrete a sua promoção (instrumentalidade zero) ou, ainda, caso não deseje essa promoção ou prefira não a obter (valência zero e valência negativa, respectivamente).

Como ilustra este caso, há diferentes avaliações subjectivas em jogo: o indivíduo avalia as suas probabilidades de ter êxito na acção que empreende, do mesmo modo que avalia as probabilidades que esse êxito tem de lhe proporcionar as recompensas que deseja. E, se as valências e/ou as expectativas forem fracas ou nulas, a força motivacional será fraca ou nula, visto resultar dum produto. Daqui decorre que a) se os efeitos duma tarefa forem pouco atractivos para uma pessoa, b) se essa pessoa considerar que tem poucas probabilidades de ter êxito no desempenho dessa tarefa, c) se não perceber a existência de uma ligação ou de instrumentalidade entre o seu desempenho bem sucedido e os efeitos que daí advêm, ainda que estes sejam muito atractivos, então, a sua motivação será nula ou muito fraca.

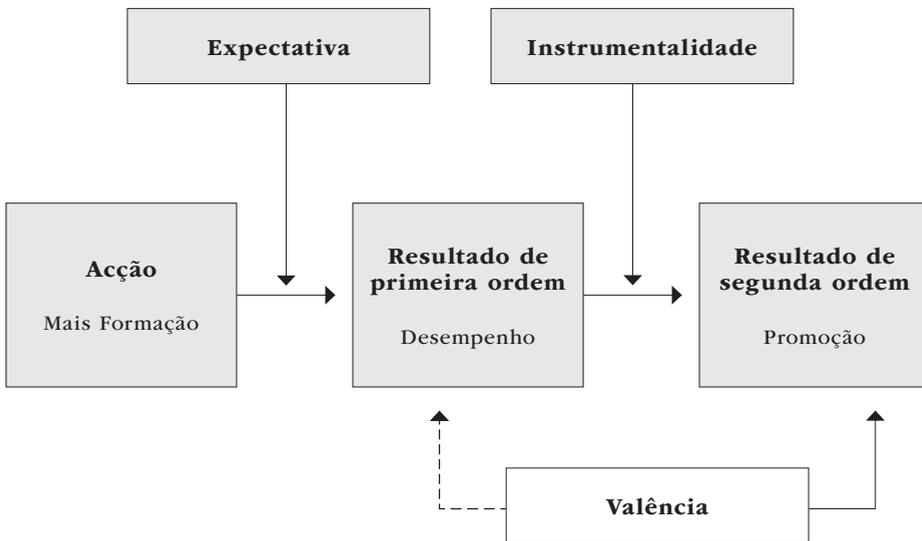


Figura 3: O modelo Valência, Instrumentalidade e Expectativa

Como antes afirmámos, a teoria de Vroom teve um impacto significativo na literatura da especialidade, estando o seu impacto reflectido na quantidade de estudos que originou. Alguns destes estudos tiveram como objectivo o refinamento do modelo proposto. Grosso modo, as contribuições que nele se inspiraram não alteraram a essência do modelo nem a concepção dos seus três componentes principais. Basicamente, podemos afirmar que, enquanto as modificações propostas por Graen (1969) tiveram em vista, sobretudo, uma complexificação do modelo, as que foram propostas por Porter e Lawler (1968) visaram, antes de mais, introduzir neste modelo uma dimensão temporal ou conferir-lhe um carácter mais histórico.

As tentativas de verificação experimental do modelo foram numerosas, tendo sido, de uma forma geral, bem sucedidas. A atenção dos mesmos recaiu, a maior parte das vezes, sobre salários e promoções. E os resultados obtidos sugerem que os trabalhadores mais produtivos percebem com maior frequência os seus salários e as suas promoções como estando directamente ligados aos seus esforços no trabalho e ao seu desempenho. De igual modo, foi verificado existirem correlações positivas entre as valências dessas recompensas (salários ou promoções) e a performance dos sujeitos. Uma das implicações destes resultados seria a seguinte: um sistema de remuneração que tenha como objectivo aumentar a produtividade e que pretenda ser eficaz deverá ter uma valência positiva junto dos trabalhadores a que se dirige e estes deverão perceber com clareza a sua instrumentalidade, ou seja, poder estabelecer uma ligação directa entre a quantidade de recompensas recebidas e as variações que ocorrem na sua performance. Uma vez que a quantidade deste tipo de estudos é relativamente grande, apenas discutiremos as principais questões que emergiram a partir destes e que têm relação com a validade do modelo¹⁰.

Ainda que Vroom tenha sugerido formas de operacionalização da sua teoria e orientações para estudos empíricos posteriores, o facto de a mesma

¹⁰ Para o aprofundamento das questões relativas à investigação empírica concernentes à teoria das expectativas, remetemos o leitor para Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), Kanfer (1990) e, principalmente, Van Eerde e Thierry (1996).

comportar um grande número de variáveis, cognitivas e afectivas, difíceis de controlar e que implicam diferenças individuais, não evitou que a investigação neste domínio viesse a ser confrontada com problemas conceptuais e metodológicos (Campbell & Pritchard, 1976). A complexidade do modelo é geralmente reconhecida e a sua aplicação à realidade concreta das organizações suscita dificuldades de diversa natureza. Por exemplo, sabemos que alguns resultados com valência positiva para um indivíduo (como atingir um alto nível de desempenho) implicam, muitas vezes, outros resultados, com valência negativa (maior nível de stress, maior desequilíbrio entre vida familiar e vida de trabalho, menos tempo para o lazer, por exemplo). Do ponto de vista teórico, esta questão não contradiz propriamente o modelo, na medida em que o sujeito pode estar ciente dessa diversidade e escolher de acordo com os seus valores ou as necessidades das diferentes fases do seu desenvolvimento. Porém, esta questão levanta, indiscutivelmente, algumas dificuldades ao nível metodológico.

São vários os problemas que a investigação empírica deste tema coloca. A interpretação dos conceitos, a sua operacionalização ou as questões que levantam os instrumentos de medida dificultam a sua apreciação (Campbell & Pritchard, 1976). Como defende Pinder (1984), não é fácil efectuar uma avaliação segura, seja ela positiva ou negativa, acerca da validade da teoria aqui abordada (Pinder, 1984). Neste contexto, Van Eerde & Thierry (1996) realizaram uma meta-análise com o intuito de avaliar a eficácia do modelo de Vroom (valência, instrumentalidade e expectativa) e a sua capacidade preditiva, tendo dedicado particular atenção a algumas variáveis, designadamente ao desempenho, esforço, intenção e preferência. Os resultados que obtiveram serão aqui sintetizados nos seguintes termos: o efeito multiplicativo dos três componentes nucleares da teoria não é maior que o de cada um desses elementos tomado separadamente; o modelo é mais eficaz na predição das variáveis especificadas quando operacionalizado ao nível intra-individual por comparação com o que ocorre quando é o nível inter-individual que é utilizado.

Dos problemas conceptuais ou metodológicos que, como já referimos, foram sendo identificados, passaremos a destacar os que consideramos mais relevantes.

Em primeiro lugar, a questão dos níveis de análise: intra ou inter-individual. Na sua origem, a teoria de Vroom foi formulada tendo em vista prever escolhas de um mesmo indivíduo e não de diferentes indivíduos. Este aspecto merece ser salientado já que se verifica aqui uma mudança do nível de análise. Os conceitos propostos por Vroom foram concebidos para dar sentido à forma como um indivíduo pode escolher agir de uma maneira específica e dedicar um determinado nível de esforço para a execução de uma certa tarefa. Contudo, grande parte dos estudos que visaram testar a referida teoria obedeceram a uma lógica e recorreram a um design inter-individual (Campbell & Pritchard, 1976; Pinder, 1984; Donovan, 2001). Neste sentido, muitos dos estudos que se apoiaram em Vroom chegaram a resultados que indicam, por exemplo, o nível de esforço que é esperado de diferentes sujeitos e correlacionaram esses resultados com medidas relativas a comportamentos ou atitudes. As baixas correlações encontradas contribuíram para que fosse atribuída à teoria das expectativas escassa validade preditiva (Pinder, 1984). Esta é, com efeito, uma das razões que mais contribuiu para que, muitas vezes, a validade da teoria fosse considerada problemática. Importa, no entanto, acrescentar que desenvolvimentos mais recentes têm permitido avançar na clarificação desta questão. Assim, Westaby (1999), por exemplo, realizou um estudo no qual concluiu que ambos os formatos metodológicos (intra e inter-individual) permitem a sustentação empírica do mencionado modelo.

Em segundo lugar, temos a questão do uso de medidas de desempenho como critério de avaliação do modelo. Vroom (1964) havia defendido que a motivação é apenas um dos vários preditores do desempenho no trabalho. Além disso, se tivermos em conta o seu texto original, as variáveis dependentes adequadas para testar a teoria deveriam ser o nível de esforço e as escolhas dos indivíduos e não propriamente o desempenho na tarefa. Apesar desta prevenção, muitos foram os estudos que utilizaram medidas de desempenho como variável critério para testar o modelo de Vroom. Se, como argumentam Campbell e Pritchard (1976), considerarmos que o desempenho depende, para além da motivação, de vários outros factores (como aptidões, conhecimentos e compreensão da tarefa) e que alguns desses factores estão fora do controlo do indivíduo (são situacionais), então,

quaisquer conclusões, sejam elas positivas ou negativas, acerca da referida teoria e que envolvam o desempenho serão, metodológica e conceptualmente, pouco apropriadas ou desaconselháveis. Lawler (1973) abordou esta questão do desempenho e contribuiu para o desenvolvimento do modelo aqui analisado, mas, para o efeito, incluiu no mesmo, para além do esforço, as aptidões e os conhecimentos e ainda as estratégias desenvolvidas como preditores do mesmo.

Em terceiro lugar, temos a questão referente à mensuração dos componentes do modelo. Apesar das indicações fornecidas por Vroom acerca da forma como os componentes do seu modelo poderiam ser medidos, um dos problemas que ameaçam a validade da teoria das expectativas reside na baixa fiabilidade das medidas usadas nos estudos subseqüentes (e.g. Schmidt, 1973; Ilgen, Nebeker & Pritchard, 1981). A este respeito, vale a pena acrescentar que, por vezes, as questões metodológicas parecem determinar a medida em que a validade da teoria é apreciada.

Por fim, uma das críticas recorrentes ao modelo de Vroom é relativa à sua suposição de que os indivíduos tomam decisões de forma racional e de que a sua percepção acerca de instrumentalidades, valências e expectativas são conscientes. O problema que surge a partir deste pressuposto é o seguinte: os indivíduos não seriam capazes de conscientemente efectuar os inúmeros cálculos implicados no modelo, tanto pelo facto de terem acesso limitado a informações, como pelo facto de que o tempo gasto para tais cálculos seria excessivo. Por esta razão, argumenta-se que a teoria se afasta dos reais processos envolvidos nas decisões dos indivíduos. No contexto desta argumentação, Lord, Hanges e Godfrey (2003) reformulam a teoria assumindo que os indivíduos não consideram conscientemente todos os aspectos informacionais envolvidos numa decisão e propondo um modelo em que isso acontece, pelo menos em parte, de forma automática e implícita. Para estes autores, o processamento implícito das informações disponíveis desempenha um papel central na explicação da motivação de quem trabalha e permite compreender a natureza multiplicativa do modelo. No entanto, este último aspecto não é consensual. Segundo Van Eerde e Thierry (1996), o efeito multiplicativo não tem encontrado apoio empírico.

As várias críticas formuladas em relação à teoria aqui exposta não retiram mérito ao contributo de Vroom para a explicação do processo motivacional e o reconhecimento disto mesmo é atestado pelo facto de esta teoria continuar a ser uma referência obrigatória no contexto da literatura da especialidade. Em particular, o conceito de instrumentalidade, que permite fazer a ligação entre resultados de primeira e de segunda ordem, veio acrescentar valor ao conhecimento relativo à motivação no trabalho.

O facto de, como assinalámos, o modelo ter sido concebido para explicar a motivação individual dos trabalhadores constitui, ao mesmo tempo, uma limitação, na medida em que se restringe ao nível de análise individual, mas também sugere uma pista de investigação futura que merece ser explorada e indica uma direcção a ter em conta na intervenção e na prática profissional: as recompensas personalizadas constituem um requisito de uma gestão de recursos humanos eficaz. A afectação de recompensas de uma forma individualizada ou personalizada, que se dirija a todos os trabalhadores, representa uma dificuldade quase intransponível, se atendermos ao que é o dia-a-dia de uma organização de grandes dimensões, gerida de acordo com os padrões vigentes. As práticas de gestão predominantes evidenciam que tal estratégia apenas tem como destinatários certos escalões ou, mais especificamente, algumas categorias da gestão do topo. Permanece como um desafio para a investigação e para a intervenção conceber modelos capazes de, para além do individual, pensar o grupal e o organizacional e de articular estes níveis de análise.

10. TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS OU DO ESTABELECIMENTO DE METAS

O reconhecimento da importância de objectivos ou metas no trabalho e seu impacto motivacional é bem anterior ao conjunto de formulações teóricas hoje conhecidas sob a designação de *goal-setting theory*, na sua versão inglesa. Taylor (1911), por exemplo, afirmava que o desempenho dos trabalhadores aumentava quando estes trabalhavam tendo em vista o alcance de um objectivo específico. O tema foi sendo objecto de investigação (e.g. Mace, 1935), mas de forma pontual e pouco consistente.

Cabe a Locke o mérito de ter dedicado maior atenção a esta questão, tendo conduzido investigações (Locke, 1968; Locke e Latham, 1990) que passaram a ser uma referência na literatura da especialidade. O facto de a investigação relacionada com objectivos ou metas não ter um passado marcado pela consistência ou pela acumulação de conhecimentos contribuiu para que, inicialmente, a teoria da fixação de objectivos ou do estabelecimento de metas (*goal-setting theory*) fosse considerada uma técnica e não propriamente uma teoria da motivação no trabalho. Os próprios autores que estão na sua origem realçam, em diferentes momentos (e.g. Locke & Latham 2002), que esta é uma teoria de natureza indutiva, que foi sendo elaborada e que se consolidou, enquanto corpo teórico, a partir de múltiplas contribuições derivadas de estudos empíricos relacionados com o tema.

As questões suscitadas por esta teoria do estabelecimento de metas ou fixação de objectivos (Locke & Latham, 1990) têm originado um número considerável de estudos e de publicações, podendo por essa razão ser considerada como uma das teorias mais frutíferas, no que respeita à motivação no trabalho, com mais de mil artigos e revisões realizadas sobre este tópico nos últimos trinta anos (Mitchell & Daniels, 2003).

Locke interessou-se pelos efeitos que a determinação de objectivos pode ter na motivação. E parte do princípio que grande parte do comportamento humano resulta de intenções e de objectivos escolhidos pelos indivíduos. O problema que este autor coloca e para o qual procura uma resposta pode ser assim formulado: em que medida o facto de alguém tentar atingir um objectivo, que se fixou ou lhe foi fixado, constitui em si mesmo um elemento de motivação e, por conseguinte, irá afectar o seu desempenho ou sua produtividade? Neste sentido, o modelo que elabora desenvolve-se em torno de uma questão central e bastante específica: o estabelecimento de metas relativas ao desempenho numa dada tarefa pode afectar esse mesmo desempenho? Muitos dos trabalhos iniciais dedicaram-se a responder a essa questão (e.g. Locke & Bryan, 1969; Bryan & Locke, 1967). E, uma vez que foram encontrados fortes indícios para uma resposta afirmativa a esta questão – o estabelecimento de objectivos afecta o desempenho –, vários outros investigadores buscaram, em diversos contextos, ao longo das décadas que se seguiram, esclarecer os aspectos envolvidos no referido processo. Entre

outros aspectos, a identificação de mediadores da relação entre a fixação de objectivos e o desempenho, a influência de diferentes tipos de objectivos (específicos ou vagos, difíceis ou fáceis, relativos a desempenhos ou a aprendizagens), assim como de factores contextuais e pessoais, têm sido objecto de estudo. Também os esforços de integração dos resultados obtidos em estudos diversos têm contribuído para o desenvolvimento conceptual neste domínio. Neste sentido, Latham e Locke (2007) apresentam um resumo da estrutura teórica tendo em conta os principais contributos publicados ao longo das últimas décadas. A figura 4 indicada facilita a sua compreensão. No esquema que traçam estes autores, e a que chamam *high-performance cycle*, estão incluídos os principais elementos da teoria aqui analisada.

De forma breve e resumida, podemos dizer que metas desafiadoras e específicas, aliadas a auto-eficácia, geram elevado desempenho. E elevado desempenho, por sua vez, acarreta recompensas que desencadeiam respostas afectivas positivas, podendo traduzir-se em disponibilidade para assumir novas responsabilidades e aceitar novos desafios ou comprometimento perante objectivos mais exigentes que a organização venha estabelecer para o futuro.

O modelo inclui e articula vários conceitos, assim como admite interações entre variáveis. Por isso, a compreensão do processo motivacional que propõe não é tão simples quanto à primeira vista pode parecer. Elementos centrais do modelo, baseados em resultados de várias investigações, serão aqui considerados os seguintes.

Em primeiro lugar, a motivação é influenciada por objectivos específicos. Com efeito, objectivos ou metas específicas (por exemplo, produzir dez peças no prazo de uma hora) resultam em maior desempenho do que metas genéricas ou vagas (por exemplo, “faça o seu melhor” ou “o mais rápido possível”). Daqui resulta a prática de especificar prazos e/ou quantidades, assumindo as organizações que, assim, facilitam um desempenho mais elevado. Também admitindo que, para que seja estimulante, um objectivo deverá ser fixado de forma precisa.

Em segundo lugar, os objectivos deverão comportar um certo grau de dificuldade, já que objectivos difíceis resultam em performance mais elevada que objectivos considerados fáceis. Só assim serão estimulantes. Para que

o êxito tenha valor, aos olhos de quem o obtém, a tarefa terá que ser bastante difícil. De outro modo, surgirá como irrelevante. Noutros termos, a sensação de sucesso apenas emerge e faz sentido quando alguém está confrontado com a possibilidade real de fracasso. Além disso, o sucesso deverá ser visível para os outros. E se o for para alguém hierarquicamente superior, tanto melhor. Se tal ocorrer, contribuirá para aumentar a auto-estima.

A propósito do grau de dificuldade, importa no entanto, salientar que, caso a meta seja considerada demasiado difícil ou impossível de alcançar, a relação entre o estabelecimento da mesma e o aumento do desempenho tenderá a diminuir, já que, perante uma meta inatingível, é reduzida a probabilidade de que o indivíduo aceite tal desafio. Como salienta Locke (1982), perante um objectivo de elevada dificuldade, caso este não tenha sido estabelecido pelo próprio indivíduo, a tendência aqui referida será ainda mais acentuada. Haveria, assim, limites, inferiores e superiores, para o grau de dificuldade. Csikszentmihalyi (1975), ao descrever as condições em que a motivação intrínseca pode ocorrer, sustenta existir um grau de dificuldade óptimo (*optimal challenge*). Poderíamos, então, resumir este ponto nos seguintes termos: um objectivo, para ser motivante, não deverá ser nem demasiado fácil nem demasiado difícil; deverá representar um desafio. E, sendo desafiante, deverá ser atingível. Assim, será motivante.

No que respeita ao grau de dificuldade, parece haver uma contradição, pelo menos parcial, com aquilo que é proposto no modelo de Vroom. Com efeito, esta teoria da fixação de objectivos ou do estabelecimento de metas indica que metas difíceis de alcançar, mais que as fáceis, têm um efeito mais forte e positivo sobre o desempenho. Se olharmos a mesma questão, do ponto de vista da teoria das expectativas, consideraremos que as metas fáceis terão um maior potencial para induzir uma acção por parte do indivíduo, já que as metas percebidas como fáceis implicam uma mais elevada *expectativa* ou probabilidade subjectiva – um dos elementos da equação motivacional de Vroom – de que a acção terá o resultado que se espera. A contradição é apenas parcial, visto que, no caso de as metas ou os objectivos serem impossíveis de atingir, (expectativa zero), a motivação e o desempenho diminuirão de forma significativa.

Em terceiro lugar, o facto de um indivíduo ser informado sobre os resultados do seu trabalho constitui um estímulo para o seu desempenho. Ou seja, obter *feedback* tem um efeito motivador. Este efeito seria mais notório quando a pessoa se sente livre para estabelecer as suas metas ou definir os seus objectivos. Quando esses objectivos não são escolhidos pelo próprio, mas são impostos por outrem e são mantidos constantes, o facto de receber feedback sobre os resultados alcançados deixa de ser estimulante e parece ter pouco ou nenhum impacto no desempenho.

Em quarto lugar, a motivação será maior se a tarefa exigir aptidões, conhecimentos ou competências que o indivíduo julga possuir. Quando uma pessoa é confrontada com um desafio que considera ser capaz de enfrentar, em particular quando as tarefas propostas requerem aptidões, conhecimentos ou competências que essa pessoa julga possuir, é também o seu auto-conceito que está em jogo. Admitir um fracasso entra em choque com a avaliação que faz das suas capacidades. Por isso, essa pessoa envidará todos os esforços no sentido de confirmar a opinião que tem sobre si própria e as suas capacidades. Se um objectivo difícil e específico é proposto a alguém, é porque quem o propõe julga que a pessoa a quem se dirige é capaz de o alcançar. E quando esse objectivo é proposto por um superior, então, esta situação será uma oportunidade para confrontar capacidades com tarefas propostas. O desafio lançado será uma fonte de motivação e também uma oportunidade para aumentar a auto-estima. A convicção de que se é capaz, a confiança nas capacidades próprias, a auto-confiança, a par do esforço para conseguir ou da decisão de tudo fazer para conseguir, contribui para que esse esforço seja coroado de êxito. E as emoções associadas ao êxito são positivas. Noutros termos, conseguir é bom e faz bem. A teoria aqui tratada sustenta que a crença na capacidade para alcançar os objectivos ou as metas estabelecidas (auto-eficácia) está relacionada com a escolha de metas mais difíceis. Por outras palavras, indivíduos com percepções positivas de auto-eficácia tendem a escolher metas mais desafiadoras (Bandura & Locke, 2003). E quando um superior estabelece para um colaborador uma meta elevada e desafiadora, isso poderá gerar percepções de auto-eficácia que facilitarão o aumento ou a melhoria do desempenho desse colaborador. Daí a integração do conceito de auto-eficácia no modelo aqui apresentado.

Relativamente aos aspectos acabados de enumerar, Locke e Latham (1990; 2002) apresentam diversos estudos que empiricamente os sustentam, salientando que, no que se refere a dois deles, as evidências empíricas são particularmente sólidas: especificidade e dificuldade dos objectivos. Ainda segundo estes autores (Locke e Latham, 2002), há resultados empíricos suficientemente robustos para podermos afirmar que o efeito do estabelecimento de objectivos sobre a performance tem que ver com processos que a investigação tem vindo a identificar. Trata-se de variáveis mediadoras contempladas pelo modelo, sendo quatro as principais. Em primeiro lugar, os objectivos ou as metas desempenham uma função de *directão* do esforço e da atenção para actividades relacionadas com a consecução dessas mesmas metas. Em segundo lugar, as metas mobilizam, isto é, têm uma função de energização. Assim, por exemplo, metas mais difíceis levam a mais *esforço* por parte do indivíduo. Em terceiro lugar, as metas afectam a *persistência*, ou seja, por quanto tempo o indivíduo mantém o seu esforço na actividade. Por último, as metas – especialmente as mais desafiadoras – levam ao uso de conhecimentos e de aptidões que resultam no desenvolvimento de *estratégias* específicas para as tarefas desempenhadas.

Também as variáveis moderadoras entre o estabelecimento de metas ou de objectivos e o desempenho na tarefa, que o modelo inclui, têm vindo a ser objecto de investigação¹¹. Identificar e descrever os moderadores da referida relação constitui, com efeito, um tema que tem suscitado o interesse de numerosos investigadores (Mitchell & Daniels, 2003).

Em primeiro lugar, o empenhamento perante objectivos ou o comprometimento perante os mesmos (*goal commitment*) tem sido um dos principais focos de investigação relacionada com a teoria do estabelecimento de objectivos ou metas¹². O comprometimento relativo a objectivos tem um efeito positivo sobre o desempenho, sendo particularmente importante nesta equação quando os referidos objectivos são vistos pelos indivíduos como difíceis

¹¹ Para uma revisão mais pormenorizada, ver Locke e Latham (1990; 2002), bem como Latham e Locke (2007).

¹² Para maiores detalhes acerca do efeito moderador do comprometimento ou empenhamento, ver meta-análise de Klein, Wesson, Hollenbeck, & Agle (1999).

de serem alcançados, passando, por isso, a exigir-lhes maior esforço e persistência. Ou seja, quanto mais elevados e exigentes forem os objectivos, maior será o nível de desempenho, caso o comprometimento esteja presente. E ainda a propósito deste processo, os objectivos que um trabalhador considera importantes, aliados à percepção de auto-eficácia, proporcionarão um terreno fértil para a emergência do referido comprometimento.

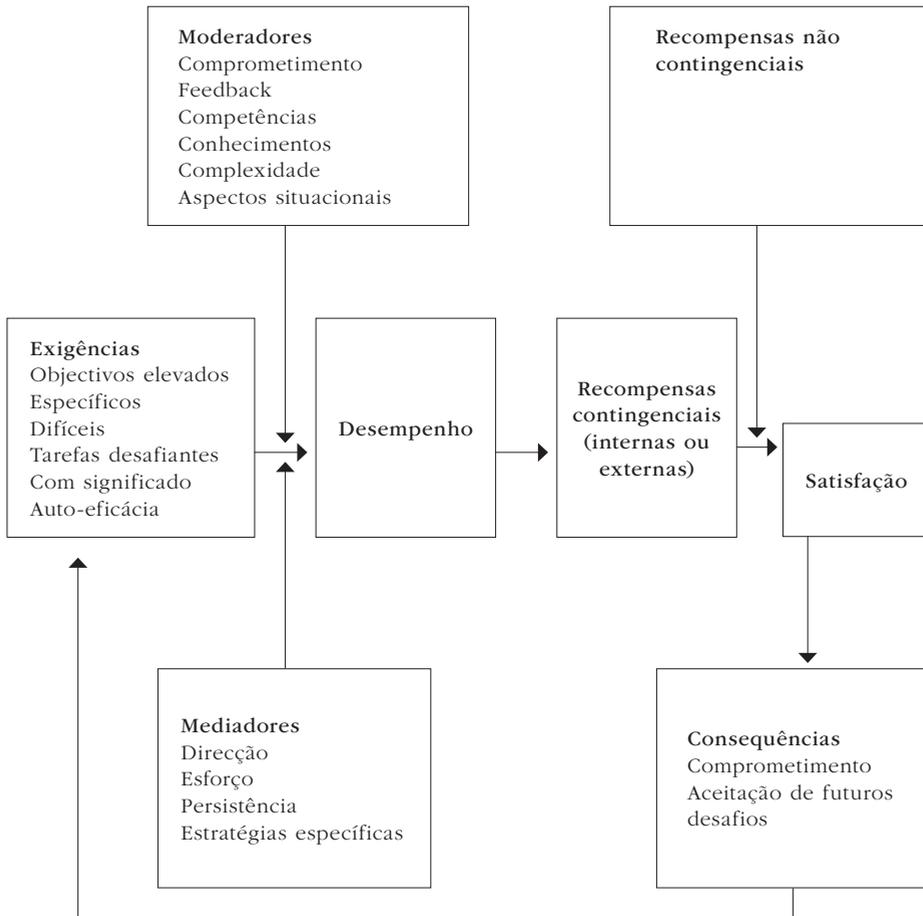


Figura 4: Adaptado de Locke e Latham (2002) e Latham e Locke (2007)

Locke, Latham e Erez (1988) identificam três classes de determinantes para o comprometimento com objectivos, quando estes são propostos ou impostos por outrem (supervisores, chefias, etc.). Em primeiro lugar, factores

externos. Estes dizem respeito ao grau em que os objectivos parecem ser legítimos, à confiança que o empregado deposita na figura de autoridade que fixou esses objectivos, bem como às recompensas extrínsecas (como incentivos financeiros) associadas ao alcance desses mesmos objectivos. Em segundo lugar, factores interactivos, os quais estão relacionados com o contexto em que a fixação de objectivos ocorre, podendo incluir valores e cultura, como a participação ou a competição. Por último, factores internos remetendo para aspectos cognitivos, tais como expectativa de sucesso e recompensas de natureza intrínseca (reconhecimento, noção de trabalho bem feito, etc.).

No que respeita ao comprometimento face a objectivos definidos, mais investigações são necessárias para esclarecer várias questões, tais como o efeito dos incentivos no comprometimento, o papel das diferenças individuais e dos factores situacionais, já que em relação às mencionadas questões são contraditórios os resultados empíricos encontrados e a análise destes tem gerado controvérsia (Mitchell & Daniels, 2003).

Um segundo moderador descrito na teoria é o *feedback*. A presença de feedback resulta em maior eficácia por comparação com o que se verifica no caso de a fixação de objectivos ocorrer na sua ausência (Bandura & Cervone, 1983). O feedback influencia a eficácia por permitir que o indivíduo tenha uma ideia do seu progresso relativamente aos objectivos definidos. Conhecendo o seu grau de realização, o trabalhador poderá ajustar a direcção e a intensidade dos seus esforços ou mesmo mudar as estratégias adoptadas até então. Por exemplo, se verificar que está muito abaixo da meta de produção estabelecida, poderá aumentar os seus esforços (fazendo mais em menos tempo, diminuindo os intervalos ou ficando até mais tarde) para conseguir o desempenho esperado.

Em terceiro lugar, temos a complexidade da tarefa. Como antes foi mencionado, há várias possibilidades de interacção entre os elementos que integram o modelo. Por exemplo, a relação entre o estabelecimento de uma meta e a complexidade da tarefa poderá ser afectada pela existência de outras metas de natureza diversa – distais ou proximais, vagas ou específicas, relativas a desempenhos ou a aprendizagens.

Em geral, o efeito do estabelecimento de metas sobre o desempenho é menor em tarefas complexas do que em tarefas simples. A título de exemplo,

poderemos aludir ao que ocorre com a produtividade na investigação científica ou com os resultados num departamento de investigação e desenvolvimento numa empresa, por um lado, e pensar no que se verifica com o desempenho numa tarefa simples e repetitiva numa linha de produção industrial, por outro. A literatura da especialidade sugere que, em tarefas mais simples, estabelecer metas resulta em maior desempenho, enquanto em tarefas complexas a presença de metas poderá não contribuir para melhorar o desempenho, podendo o seu efeito ser nulo ou até negativo. A razão para isso reside no facto de, em tarefas complexas, haver necessidade de recorrer a mais conhecimentos e competências para que o efeito positivo do estabelecimento de metas sobre o desempenho possa verificar-se. Atendendo a que as pessoas variam significativamente em termos da sua capacidade para utilizar conhecimentos e competências, bem como para desenvolver estratégias adequadas às tarefas que realizam, esse efeito será mais saliente em tarefas cuja natureza é simples¹³.

Finalmente, importa considerar que conhecimentos e competências são fundamentais nesta equação, como já referimos. Como salientam Mitchell e Daniels (2003), estabelecer uma meta específica, proporcionar feedback, assegurar o comprometimento de uma pessoa, pouca influência terão no desempenho dessa pessoa caso ela não possua os conhecimentos e as competências necessárias para a execução da função que desempenha. Possuir os conhecimentos e as competências indispensáveis à execução da tarefa irá, assim, afectar a auto-confiança ou a percepção de auto-eficácia, bem como facilitar o uso de ferramentas úteis ao desenvolvimento de estratégias adequadas à resolução de problemas e a um desempenho mais elevado ou de qualidade.

11. DESENVOLVIMENTOS RECENTES E PERSPECTIVAS DE FUTURO

Faz sentido afirmar que o grande *boom* das teorias relacionadas com a motivação no trabalho ocorreu entre as décadas de 60 e 70. Desde então,

¹³ Para uma visão mais detalhada acerca do efeito moderador da complexidade da tarefa, ver Wood, Mento e Locke (1987).

muito do que se estudou teve a ver com a confirmação ou refutação de teorias estabelecidas ou de partes destas. Na ausência de grandes inovações, intuições ou acções inspiradoras, grandes responsáveis pela criação de novas teorias, a motivação no trabalho perdeu algum impulso relativamente à época efervescente supracitada. Os estudos deixaram de ser elaborações directamente relacionadas com a motivação, passando este tema a diluir-se noutros que captaram a atenção da psicologia das organizações e do trabalho, de que a cultura organizacional, o comprometimento ou empenhamento, a cidadania organizacional e a justiça organizacional constituem exemplos. Como referimos anteriormente, a estabilização conceptual também contribui para isso. Mas o facto de estarmos perante algumas teorias consagradas, que são uma referência obrigatória na literatura da especialidade, não significa que estejamos dispensados de inovar e de acrescentar valor ao conhecimento acumulado neste domínio, antes constitui um desafio. As necessidades e as expectativas que recaem sobre o trabalho no contexto que é o actual assim o exigem. Assim, recentemente, assistimos a novos esforços para trazer algo de novo à motivação no trabalho e para trabalhar. Apontaremos aqui três desenvolvimentos recentes.

Em primeiro lugar, destacamos o trabalho de Kehr (2004) que realça o papel importante desempenhado pelos processos de auto-regulação na motivação. A sua proposta de definição de auto-regulação, no entanto, é bastante específica, como veremos a seguir, e a teoria que elabora visa, nas suas palavras, preencher lacunas deixadas por teorias anteriores. Assim, este autor defende que a maior parte das teorias negligencia a distinção entre motivos implícitos e explícitos, privilegiando estes últimos (como no caso da teoria das expectativas). E, em consequência, falha quando tenta explicar porque é que alguns indivíduos conseguem canalizar energias e tirar partido dos recursos de que dispõem para alcançar metas, mesmo quando estas têm uma carga negativa ou são por eles consideradas como aversivas.

A constatação de que parte o autor e que o leva a equacionar uma nova solução é a de que, amiúde, os motivos implícitos e explícitos entram em conflito. Este tipo de situação exige a intervenção de processos de regulação, mais especificamente o que designa como *regulação volitiva (volitional regulation)*.

Por regulação volitiva deveremos entender, segundo Kehr, o conjunto de estratégias de que dispõe o sujeito para sustentar planos de acção, deliberadamente pensados, por oposição a comportamentos que resultam de ímpetos ou são efectuados por impulso. Trata-se de contrapor um comportamento estratégico e reflectido a um comportamento automático ou rotineiro. Daqui resulta uma forma diferente de ver os processos de auto-regulação, sendo enfatizada a resolução de conflitos, mas a nível intra-individual. Neste contexto, os motivos implícitos são concebidos como necessidades inconscientes ou comportamentos espontâneos do sujeito, podendo, por isso, ser chamados preferências afectivas. Quanto aos motivos explícitos, estes constituem preferências cognitivas, já que dizem respeito a atribuições conscientes e deliberadas, aproximando-se do conceito de valores. De acordo com Kehr, os motivos implícitos e explícitos podem ser activados de modo independente e, muitas vezes, entram em conflito. Neste contexto, verificando-se um desencontro ou uma discrepância entre motivos implícitos e explícitos, haverá impulsos comportamentais desencontrados ou conflituais. Noutros termos, entrarão em acção comportamentos automáticos diferenciados, sendo admissível que comportamentos orientados em sentidos opostos possam dar origem a conflitos.

Quando estão em causa objectivos e metas de trabalho, é frequente ocorrerem situações em que há motivos valorizados e desejados (como sensação de realização, brio profissional, competência, eficácia) e também motivos desagradáveis ou geradores de desconforto (como ter que lidar com colegas de que não gostamos), o que, por sua vez, poderá originar orientações comportamentais divergentes ou conflitantes (querer realizar a tarefa e alcançar os objectivos dum projecto, mas não querer falar com colegas envolvidos no mesmo projecto). O papel do que o autor chama volição é fundamental na resolução deste tipo de conflito, uma vez que desencadeia processos específicos (como percepção selectiva, controlo emocional, etc.) que contribuem para direccionar a motivação no sentido de atingir os objectivos propostos ou as metas fixadas.

O trabalho de Kehr, aqui apresentado de forma sintética, tem implicações para a motivação no trabalho, já que o tipo de conflito que menciona parece ser a regra e não a excepção, quando nos ocupamos de trabalho e de

organizações. Assim, é razoável esperar que o conceito de volição possa vir a ser integrado como um contributo susceptível de enriquecer outras teorias da motivação, nomeadamente a teoria do estabelecimento de metas. Aliás, esta perspectiva corresponde a uma das recomendações que Locke e Latham (2004) formulam em relação ao futuro das teorias da motivação no trabalho. Segundo estes autores, uma das prioridades deveria ser a investigação das motivações inconscientes e conscientes, bem como a relação entre ambas.

Um segundo desenvolvimento que merece ser destacado relaciona-se com as emoções e os afectos no trabalho e o seu impacto na motivação. Seo, Barrett e Bartunek (2004) procuram explicar a influência de afectos e emoções, tendo em conta a sua direcção, intensidade e persistência, nos comportamentos. De acordo com o modelo proposto por estes autores, é fundamental admitir a existência do que designam por *afecto básico* (*core affect*). Trata-se de sensações momentâneas e elementares de prazer e desprazer, de activação e desactivação, com impacto na motivação¹⁴. Os ditos afectos básicos seriam universais, distintos e irreduzíveis ao processamento cognitivo, tendo influência tanto nos processos motivacionais como nos seus resultados. Assim, por exemplo, afectos básicos influenciariam avaliações cognitivas e juízos emitidos (relativos a expectativas, utilidade, progressos nas actividades...) que afectam qualquer processo de tomada de decisões ou em comportamentos de escolha.

Ainda que autores de referência neste domínio (e.g. Latham & Pinder, 2005; Mitchell & Daniels, 2003; Locke & Latham, 2004) apontem para a necessidade de o estudo dos afectos e das emoções dever ser incorporado em investigações futuras, a maioria das teorias da motivação no trabalho continuam a enfatizar a esfera cognitiva. Neste sentido, ao incluírem no quadro das teorias da motivação os afectos e as emoções, que têm sido notoriamente negligenciados pelos diversos modelos explicativos da motivação no trabalho, Seo et al. (2004) têm o mérito de esboçar um trajecto e

¹⁴ O trabalho destes autores tem como referência o modelo das emoções descrito por Feldman, Barrett e Russell (1998). Para mais detalhes deste, remetemos o leitor para Ramalho (2008).

de propor uma direcção que carece de maior investimento e de mais investigação.

Terceiro, um outro recente desenvolvimento teórico no campo da motivação no trabalho é a teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Na base desta encontra-se, principalmente, o corpo de conhecimento reunido sob o rótulo de teoria da avaliação cognitiva (Deci 1972). Numa tentativa de preencher algumas das lacunas apontadas a esta última, Gagné e Deci (2005) propõem desenvolvimentos significativos.

Em primeiro lugar, estes autores assumem existir um continuum que vai da amotivação (ausência de motivação) até à motivação intrínseca. Neste sentido, a motivação intrínseca é o extremo oposto da amotivação (e não da motivação extrínseca), encontrando-se a motivação extrínseca alguns num ponto intermédio deste continuum.

Uma segunda mudança em relação à teoria da avaliação cognitiva é o desmembramento da motivação extrínseca em diferentes tipos de regulação: externa, introjectada, identificada e integrada. E, no que respeita aos tipos de motivação extrínseca, os autores estabelecem uma dicotomia: motivação *controlada* ou *autónoma*. Ou seja, há formas de regulação da motivação em que o sujeito vivencia maior autonomia e formas em que o mesmo vivencia maior sensação de controlo externo. Quanto mais externa for a regulação, maior será a sensação de controlo e, portanto, mais o sujeito estará próximo da amotivação. Desta forma, o modelo torna-se mais complexo, contemplando uma diversidade maior de fenómenos relacionados com a motivação.

Em terceiro lugar, o modelo de auto-determinação acrescenta a *necessidade de relacionamento (relatedness)* às duas necessidades básicas que são assumidas pela teoria da avaliação cognitiva: auto-determinação e competência. A satisfação destas necessidades de relacionamento é considerada pelos autores como tendo um impacto significativo sobre o grau de internalização dos processos de regulação da motivação.

Como na teoria da avaliação cognitiva, os estudos que visam testar esta teoria da auto-determinação não têm estado voltados para o trabalho. Contudo, Gagné e Deci (2005) procuram inovar e apresentam várias propostas que poderão servir de orientação para investigações futuras relacionadas com o contexto de trabalho.

Para concluir, gostaríamos de salientar que, depois do auge que atingiu nos anos sessenta e setenta, o tema da motivação no trabalho parece despertar um novo interesse, tendo vindo a receber um novo impulso em anos mais recentes. A título de ilustração do novo “empurrão”, mencionaremos a atenção que dedicaram ao tema duas publicações de prestígio. Assim, em 2005 e pela primeira vez desde 1977, o *Annual Review of Psychology* tratou especificamente desta questão. Também a *Academy of Management Review*, em 2004, trazendo a público preocupações de gestores e consultores, solicitou a vários investigadores artigos inovadores sobre a motivação no trabalho, tendo dedicado ao tema um número da revista. Segundo Steers, Mowday & Shapiro (2004), este renovado interesse pela motivação tem que ver com o facto de termos um mundo do trabalho cada vez mais dinâmico e em constante mudança, o que faz com que a renovação conceptual seja sentida como urgente.

Em síntese, verifica-se que não há mudanças paradigmáticas no seio da literatura da especialidade. Para Latham & Locke (2007), a integração de novos desenvolvimentos, no seio modelos consagrados, constitui o maior desafio à investigação actual. De facto, muitos dos desenvolvimentos recentes visaram preencher lacunas conceptuais de modelos existentes (e.g. Fried & Slowik, 2004; Lord, Hanges & Godfrey, 2003). Outras contribuições traduziram-se na utilização de conceitos previamente elaborados, mas agora integrados de tal forma que algo de novo surge (e.g. Kher, 2004). Outras, ainda, recorreram a conceitos oriundos de áreas afins para gerar uma nova compreensão da motivação (e.g. Ellemers, Gilder & Haslam, 2004).

Tendo em conta o que anteriormente afirmámos, apontaremos agora, de forma resumida, algumas tendências que vêm influenciando nos últimos anos a investigação acerca motivação no trabalho: a) foco em processos de auto-regulação; b) importância crescente dos afectos e das emoções; c) influência de áreas afins; d) consideração do contexto nos processos motivacionais.

A primeira tendência tem que ver com os processos de auto-regulação (Kuhl, 1985; Kanfer, 1990, Latham & Pinder, 2005). O conceito de *volição*, a que antes fizemos referência, representa uma das possibilidades de abordagem destes processos.

Uma segunda tendência, que também assinalámos, é o foco nos afectos e emoções. Trata-se de uma tendência apontada por diversos autores (Latham & Pinder, 2005; Mitchell & Daniels, 2003; Locke & Latham, 2004). A inclusão dos afectos e das emoções no estudo da motivação estaria na origem das chamadas *hot theories* (Mitchell & Daniels, 2003). Entre estas, encontram-se, por exemplo, o trabalho de Weiss e Cropanzano (1996), bem como o de Seo, Barrett e Bartunek (2004), que atrás referimos. O que a este propósito pretendemos destacar é a constatação de que os afectos podem influenciar os processos cognitivos envolvidos na motivação.

Em terceiro lugar, verifica-se uma crescente influência de áreas afins em relação à motivação no trabalho. Entre outros, Ambrose e Kulik (1999) apontaram três áreas e respectivas contribuições para uma nova compreensão da motivação: grupos e equipas de trabalho, cultura organizacional e criatividade. No mesmo sentido, Ellemers, Gilder e Haslam (2004) argumentam que o poder explicativo das teorias da motivação pode ser significativamente enriquecido com a integração de conhecimentos oriundos da literatura sobre liderança e sobre desempenho grupal. Na mesma linha de investigação situam-se os estudos que tiveram como objectivo analisar os efeitos de mudanças no trabalho, através, por exemplo, da adopção de grupos autónomos, em substituição de postos de trabalho individuais, e que avaliaram os efeitos de metas grupais, e não individuais, sobre a motivação individual e grupal (e.g. Cordery, Mueller & Smith, 1991).

Por último, salientaremos o reconhecimento da importância do que alguns autores chamam o contexto de trabalho. Neste sentido, Latham e Pinder (2005), por exemplo, destacam os estudos relacionados com cultura nacional, desenho do trabalho e adequação entre pessoa e organização, como sendo tópicos relevantes para a compreensão da motivação. Estes tópicos, que remetem para fontes exógenas de motivação, deveriam ser objecto de mais investigação, na opinião destes autores. Os mesmos, porém, nada acrescentam relativamente a questões de natureza epistemológica, à formulação de novas teorias ou à elaboração de novos desenhos de investigação.

A questão do contexto ou do ambiente, por um lado, e as questões teóricas e epistemológicas que se prendem com o desenvolvimento da

investigação neste domínio, por outro, suscitam uma reflexão final. Para a fazer, necessitamos, de alguma forma, de retomar o início deste capítulo e de recapitular parte do que escrevemos. A definição mais consensual de motivação no trabalho é aquela em que a motivação é concebida como força que opera no interior das pessoas e que determina a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e de persistência, quando o comportamento não está sujeito a fortes pressões e limitações situacionais (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964). Como acentuam Latham e Pinder (2005), trata-se de um processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo (necessidades, valores, cognições, interesses, objectivos, etc.) e o ambiente (condições de trabalho, tipo de tarefa, pressão temporal, etc.). O ambiente aqui referido ou o contexto, como também muitas vezes é dito na literatura, remete para algo difuso e impreciso, para uma realidade exterior ou uma fonte exógena de motivação, parecendo que a motivação que realmente interessa é aquela que diz respeito à força que opera no interior de cada pessoa. Ou seja, é o nível de análise individual que conta ou que é privilegiado.

Do nosso ponto de vista, aqui reside um dos pontos críticos. Reduzir as organizações a ambiente ou a contexto talvez seja limitar ou recusar o que diferencia e identifica a Psicologia das Organizações e do Trabalho. O comportamento das organizações e nas organizações poderá ser várias coisas, mas não um contexto. Dito de outra forma, para a Psicologia das Organizações, as organizações não são um contexto ou um ambiente de trabalho, são um objecto de estudo; também têm um contexto ou uma envolvente, mas não o são. O nível de análise adoptado no estudo faz com que o que é percebido como contexto vá sendo modificado. E o nível organizacional – e não apenas o nível individual e, às vezes, o inter-individual ou o grupal – merece ser contemplado na investigação, na teoria e na intervenção.

Nas questões da motivação no trabalho, uma investigação que se limita a tratar o nível individual e ignora ou subestima o nível organizacional talvez esteja a passar ao lado de algo que é importante ter em conta. Assumindo que da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional é esperado que acrescentem valor ao conhecimento científico e que esse conhecimento seja relevante para as organizações, estudar a

motivação apenas em termos de sujeitos e de comportamento individual poderá ser insuficiente. Motivar poderá também significar tornar as organizações mais atractivas; não apenas a tarefa, a equipa de trabalho ou outros aspectos referentes ao trabalho. Por outras palavras, não basta oferecer tarefas atractivas, salários atractivos, condições de trabalho atractivas..., a organização também tem que ser atractiva, e atractiva para os diferentes *stakeholders* que nela participam e em relação à qual têm expectativas e legítimos interesses (Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005). Neste sentido, a cultura organizacional poderá ser uma via para atrair e reter pessoas, motivar comportamentos de cidadania, gerar empenhamento, ser fonte de identificação e motivo de orgulho (Gomes, 2004). A par de uma liderança inspiradora (Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004), formas inovadoras de gerar conhecimento organizacional e dele saber tirar partido (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005), de fomentar e facilitar o envolvimento e a participação dos colaboradores (Lawler, 1986; Gomes, 1992), que sejam capazes de induzir o comprometimento organizacional (Borba, Gomes & Figueiredo, 2008), poderão igualmente fazer parte de um caminho a percorrer, em termos de investigação, sempre que a motivação no trabalho e para trabalhar voltar a despertar o interesse da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Sempre que tal acontecer, uma nova oportunidade surgirá para esta Psicologia, se a mesma souber contribuir para que as organizações se transformem em comunidades de trabalho, de prática e de valores, onde a aprendizagem individual e colectiva, porque motivada, poderá florescer e apresentar resultados (Rebelo & Gomes, 2008).

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal Psychology*, 67: 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s, *Journal of Management*, 25, 231–292.

- Andriessen, J. H. (2002). *Working with groupware. Understanding and evaluating collaborative technology*. London: Springer.
- Arnold, J. (Eds). (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Prentice Hall.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behaviour, *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:1017-1028.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited, *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-944.
- Borba, D., Gomes, A. D. & Figueiredo, C. (2008). Comprometimento organizacional, envolvimento na tarefa e participação: relações, diferenças e implicações, *Psicologica*, 47, 183-200.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin*, 52: 396-424.
- Bryan, J.F., Locke, E.A. (1967), Goal setting as a means of increasing motivation, *Journal of Applied Psychology*, pp.274-7.
- Cameron, J. & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis, *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Cameron, J. (2001). Negative effects of reward on intrinsic motivation—A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001), *Review of Educational Research*, 71(1) 29-42.
- Campbell, D. & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.;
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cardoso, L., Gomes, A.D. & Rebelo, T. (2003). Gestão do Conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9, 1: 55-84.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento, *Psicologica*, 38: 23-44.
- Carvalho, C., Gomes, A.D., & Lourenço, P.R. (2005). Análise discursiva da gestão de *stakeholders*: emergência e implicações dos discursos de gestores no comportamento organizacional, *Psicologica*, 38: 45-64.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.

- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cordery, J.L., Mueller, W.S., and Smith, L.M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study, *Academy of management journal*, 34, 464-476.
- Csikszentmihalyi (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999a). The undermining effect is a reality after all: Extrinsic rewards, task interest, and self-determination, *Psychological Bulletin*, 125, 692-700.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999b). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again, *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 2. Organizational psychology* (pp. 53-76). London: SAGE.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or Myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral, and positive, *Psychological Bulletin*, 125, 677-691.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance, *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Feldman, L., Barrett, L., & Russell, J. (1999). Structure of current affect, *Current Directions in Psychology Science*, 8, 10-14.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*, 25(2), 99-141.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal setting theory with time: An integrated approach, *Academy of Management Review*, 29, 404-422.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gomes, A. D. (1983). Novas Formas de Organização do Trabalho e seus Contextos de Emergência, *Psicologia*, 3/4, IV: 195-204.

- Gomes, A. D. (1992). Formas de Organização e Técnicas de Gestão: análise comparativa e níveis de análise, *Revista Portuguesa de GESTÃO*, II, 29-47.
- Gomes, A. D. (2004). Individus, Cultures et Organisations. In C. Bonardi, N. Gregori, J-Y. Menard & N. Roussiau (Eds), *Psychologie sociale appliquée: emploi, travail et ressources humaines*, pp. 289-309. Paris, Éditions IN PRESS.
- Graen, G. B. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications, *Journal of Applied Psychology*, 55(2), 2.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (2006). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Isomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2007). *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Griffin, R. W., Welsh, A., & Moorhead G. (1981). Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review, *Academy of Management Review*, 6(4), 655-664.
- Grigaliunas, B., & Wiener, Y. (1974). Has the research challenge to Motivation-Hygiene theory been conclusive? An analysis of critical studies, *Human Relations*, 27, 839-871.
- Hackman, R. and Oldham, G.. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*. pp250-79.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior; its elementary forms*. New York, Harcourt.
- Hull, C. L. 1943. *Principles of behavior*. New York: Appleton- Century-Crofts.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, E (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artefact, *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Ilgen, D. R., Nebeker, D. M., & Pritchard, R. D. (1981) Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 189-223.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition [Monograph], *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation, *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three c's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future* (pp. 1-16). New York: Routledge.
- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics, *Human Relations*, 8, 703-726.

- Katzell, R. (1994). Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-89). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition, *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis, *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.
- Kleingina, P., Jr., & Kleingina A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5, 263-291.
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behaviour* (pp. 101-128). New York: Springer-Verlag.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 73, 462-466.
- Latham G. & Locke, E. (2007). New developments in and directions for Goal-Setting research, *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- Lawler III, E.E. (1986) - *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Lawler, E. E. III & O'Gara, P. W. (1967). Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work, *Journal of Applied Psychology*, 51(5); 403-10.
- Lawler, E.E., III & Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 7: 20-28.
- Lepper, M. R., Keavney, M., & Drake, M. (1996). Intrinsic motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's meta-analysis, *Review of Educational Research*, 66, 5-32.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). San Diego, CA: Academic Press.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1982). Relation of goal level to performance with a short work period and multiple goal levels, *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 512-514.
- Locke, E.A., & Bryan, J.F. (1969). Knowledge of score and goal level as determinants, *Journal of Applied Psychology*, 53, 59-65.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment, *Academy of Management Review*, 13: 23-29.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990b). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel, *Psychological Science*, 1, 240–246.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004), "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*, Vol. 29 (pp. 388–403).
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**, *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-9.
- Lord, R., Diefendorff, J., Schmidt, A., & Hall, R. (2010). Self-Regulation at Work, *Annual Review of Psychology*, 61, 543-568.
- Lord, R., Hanges, P., & Godfrey, E. (2003). Integrating neural networks into decision-making and motivational theory: Rethinking VIE theory, *Canadian Psychology*, 44(1), 21-38.
- Lourenço, P.R., Miguez, J., Gomes, A.D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia Grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional, *Psychologica, extra-série: 611-621*.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Mace, C.A. (1935). Incentives: Some experimental studies. In *Industrial health research report* (Great Britain), No. 72.
- March, J. G. (Ed.) (1965). *Handbook of organizations*. New York, Rand Mac Nally.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenbergue, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mitchell, T.R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225–254). New York: Wiley.
- Motowildo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39–53). New York: Wiley.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Patall, E., Cooper, H., & Robinson, J. (2008). The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings, *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Pinder, C. (1984). *Work motivation: theory, issues and applications*. NEW YORK? HarperCollins.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Ramalho, A. C. (2008). *Emotions and Team Effectiveness: driving and restraining forces of a group development*. Dissertação de Mestrado não publicada., Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, *The Learning Organization*, 15 (4), 294 – 308.
- Schmidt, F. L. (1973). Implications of a measurement problem for expectancy theory research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 243-251.
- Schmitt, N., Cortina, J., Ingerick, M., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Org.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology* (Vol. 12, pp. 77–102). New York: Wiley.

- Seo, M., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation, *Academy of Management Review*, 29, 423-439.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L. (2004), "The future of work motivation theory", *Academy of Management Review*, Vol. 29 pp.379-87.
- Taylor, F. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.
- VanEerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watson, T.J. (Eds). (2006). *Organising and managing work*. Harlow: Prentice Hall.
- Weick, K. (1966). The concept of equity in the perception of pay, *Administrative Science Quarterly*, 1966, II, pp. 414-439.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: metaphors, theories and research*. London: Sage.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Westaby, J. D. (1999). *Identifying motivational attributes underlying stable organizational attitudes: Using multiple methods to compare expectancy theory and reasons theory*. Working Paper, Columbia University, New York.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.