

FBV
200
R&S

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
ROTINA E FRAGMENTAÇÃO DAS TAREFAS

Jessê Ambrosio dos Santos

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
ROTINA E FRAGMENTAÇÃO DAS TAREFAS

Jessé Ambrosio dos Santos

Dissertação submetida como re-
quisito parcial para a obtenção
do grau de mestre em Educação.

Rio de Janeiro
Fundação Getulio Vargas
Instituto de Estudos Avançados em Educação
Departamento de Psicologia da Educação
1988

A meus filhos,
o melhor deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Neste ensejo quero apresentar agradecimentos sinceros àqueles que colaboraram mais diretamente para o melhor desempenho deste trabalho. Foram tantos os colaboradores que hesito ao declinar nomes no receio de cometer injustiças. Contudo, seria mais injusto ainda deixar de declinar os nomes daqueles que me acompanharam mais de perto e que, com suas críticas e sugestões, contribuíram decisivamente para a melhoria e aprimoramento da presente dissertação.

Ao professor Celso Pereira de Sá, meu orientador, que a acompanhou desde o início, quando as idéias eram vagas e os conceitos indefinidos sobre o assunto a escolher. Sua dedicação, paciência e incentivos muito contribuíram para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

À Dêbora, minha sobrinha, que mesmo de longe muito me incentivou com seu interesse e entusiasmo através de cartas e de palavras animadoras.

A meu filho, Jessé Júnior, pela revisão dos textos, crítica e sugestões inteligentes.

À plêiade dedicada de ledoras, datilógrafos e transcritores, sem cujo concurso seria impossível chegarmos até aqui: Sílvia Carmem, Roseli, Maria Rosângela, Miriam, Verelane, Sara, Elizete, Eliane, Dinalva, Jane, Sirlene,

Constantino, Taíza, Solange, Lúcia, Luciane e Osvaldino.

Ao IESAE, diretoria, professores e funcionários,
pelo incentivo e solidariedade.

S U M Á R I O

	Pag.
1. INTRODUÇÃO.....-	01
2. O TRABALHO.....-	04
2.1 - Funções do trabalho.....-	05
2.1.1 - Função econômica do trabalho.....-	07
2.1.2 - Função social do trabalho.....-	08
2.1.3 - Função psicológica do trabalho.....-	11
2.2 - Definição do trabalho.....-	13
2.3 - A divisão do trabalho e a fragmentação das ta- refas.....-	19
3. A MOTIVAÇÃO.....-	28
3.1 - Evolução conceitual e histórica.....-	28
3.2 - Pressupostos teóricos.....-	30
4. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....-	37
4.1 - A motivação no trabalho, segundo Abraham Maslow .-	43

	Pag.
4.1.1 - Necessidades fisiológicas.....-	45
4.1.2 - Necessidades de segurança.....-	46
4.1.3 - Necessidades sociais.....-	47
4.1.4 - Necessidades de estima e prestígio.....-	48
4.1.5 - Necessidades de auto-realização.....-	49
4.2 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais, se gundo Herzberg.....-	50
4.3 - A necessidade de realização, de McClelland.....-	52
5. DISCUSSÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES.....-	56
BIBLIOGRAFIA.....-	61

R E S U M O

A presente dissertação aborda os problemas da motivação no trabalho oriundos, especialmente, da divisão do trabalho e da excessiva fragmentação das tarefas.

Este modesto ensaio não pretende propor soluções para o problema, mas fazer uma análise crítica do alarmante choque detectado no campo do trabalho, para alertar aqueles que estão envolvidos no assunto e com poder de decisão, no sentido de esforçarem-se na busca de soluções duradouras achando uma saída que amenize estes problemas sem estrangular a economia nem frustrar o avanço tecnológico.

Iniciamos com uma análise sobre as funções do trabalho. Em seguida discutimos os problemas relativos à divisão do trabalho e à fragmentação das tarefas.

Em sequência, abordamos os pressupostos teóricos da motivação, percorrendo brevemente sobre sua evolução conceitual e histórica.

A seguir, dissertamos sobre a temática da motivação para o trabalho e, dentro desta problemática, as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e McClelland.

Finalizamos com uma discussão sobre o que foi abordado na dissertação, quando expomos nossas críticas e conclusões pessoais sobre o assunto.

A B S T R A C T

The present dissertation deals with the problems concerning the motivation to work, wich comes from the excessive fragmentation of the tasks.

We do not intend to suggest solutions for the problem. What we have done is a critical analysis over it joining our effort to other allies more capable and more valuable in order to warn those who are engaged in the very subject with power of decision, rousing them to look for a solution, one resolution for the problem; whithout strangling the economy nor atrophying technological advancement.

We initiate the text with a discussion over the functions of the work, its concepts, followed by a critical analysis over the division of the work and fragmentation of the tasks.

In sequence, we have done one brief exposition over motivation, its conceptual and historical evolution, continued by an analysis over theoretical assumptions of psychology's different currents.

There is afterwards a discussion over the problems of the motivation for the work, where we emphasize the contributions of Maslow, Herzberg and McClelland.

We finish it with a discussion of the problems the dissertation has dealt with; when we show our personal critics and conclusions over the subject.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho focaliza os problemas de fragmentação das tarefas resultantes da excessiva divisão do trabalho, responsável pela alienação do indivíduo, o tédio, a frustração e a conseqüente insatisfação no trabalho, fruto da monotonia das atividades industriais modernas.

Aborda também os problemas da motivação no trabalho conseqüentes da automação e da excessiva fragmentação das tarefas.

Com o surgimento da máquina, o homem que a fez para facilitar seu trabalho, aliviar sua carga e transformá-la num robô, *serva* a seu serviço, às suas ordens, foi aperfeiçoando-a e empolgando-se com as possibilidades que a máquina tinha de substituí-lo. A rigor, foi transformando-se gradativamente, inversamente, em seu escravo, sujeitando-se a seu controle e ritmo, num constante e monótono posto de trabalho do qual nada conhece nem entende, pois tudo é feito pela máquina.

De ferramenta, a maquinaria transformou-se num complicado sistema onde o homem não passa de uma simples e insignificante peça.

A preocupação com este importante problema, presente em todo o mundo moderno, tem gerado iniciativas que visam amenizar os efeitos do crescente processo da automação e a busca de soluções satisfatórias, urgentes, huma-

nas, racionais, no sentido da prevalência do bem-estar social sobre o desenvolvimento e o lucro selvagens.

O presente estudo não tem a pretensão de sugerir ou encontrar soluções e respostas para o complexo problema da motivação para o trabalho nesta era da tecnologia e da cibernética. Pretende, isto sim, ser ao menos mais uma voz que conclame, convide e reclame esforços mais expressivos de aliados de maior competência em busca do bem comum.

Analisaremos na dissertação ora introduzida os problemas de insatisfação e desajuste no campo do trabalho, causados pelo processo de automação e robotização da indústria. Em sequência, examinaremos as intervenções que têm sido propostas com base nas abordagens teóricas mais significativas no campo da psicologia e da psicossociologia da motivação.

Abordaremos de forma objetiva o que se nos afigure mais preocupante, dentro das limitações deste ensaio, para sustentar a continuidade da reflexão crítica sobre esse relevante e controvertido assunto, por isso que inspirador de numerosas pesquisas e exaustivos trabalhos empíricos.

Trataremos a questão menos sob o ângulo do confronto entre tais evidências e mais na perspectiva de sua fundamentação teórica e de suas implicações ideológicas e, conseqüentemente, educacionais.

Fazemos aqui uma análise crítica dos graves problemas detectados no campo do trabalho, para alertar àqueles que estão envolvidos no assunto e com poder de decisão

no sentido de redobramos esforços em busca de soluções du radoras, a fim de acharem uma saída que amenize este angus ti ante problema, sem estrangular a economia nem o avanço tecnológico, mas, priorizando o bem-estar social.

Começamos esta dissertação fazendo uma análise so bre a natureza e as funções do trabalho, para em seguida discutir os problemas da divisão do trabalho e da fragmen ta ção das tarefas.

Segue-se uma discussão sobre a motivação e sua evolução conceitual, abordando alguns pressupostos te óri cos que julgamos mais relevantes.

A seguir discutimos os problemas da motivação no trabalho propriamente ditos, abordando em destaque as con tribuições de Maslow, Herzberg e McClelland.

Finalizamos este trabalho com uma discussão das teorias expostas, onde apresentamos nossas críticas e con clusões sobre o assunto.

2. O TRABALHO

Lacordaire, citado por Jaccard (1977), diz que o homem não gosta de trabalhar. Pregando no púlpito da catedral Notre Dame em Paris, em 1844, Lacordaire diz que o homem odeia o trabalho, tem horror a trabalhar.

A administração de empresas em geral parte do presuposto de que o ser humano não gosta de trabalhar e só trabalha porque precisa ganhar dinheiro para sua subsistência e de sua família. Em consequência disso o homem trabalhará sempre o mínimo possível, poupando-se ao máximo, reivindicando a maior retribuição salarial e propondo o mais suave e melhor regime trabalhista, priorizando regalias, intervalos, jornada curta de trabalho semanal etc.

Taylor, por exemplo, era notoriamente contrário aos sindicatos e movimentos sociais trabalhistas. Segundo Taylor todo movimento reivindicatório originário do trabalhador, visava amparar a indolência e a ociosidade naturais do ser humano.

Blackler e Williams (1971; citados por Murrell 1977), dizem que Taylor pensava que os homens eram basicamente indolentes, irracionais e indignos de confiança e que "era importante canalizar sua energia explorando sua inerente ganância".

2.1 - *Funções do trabalho*

Para Pierre Jaccard (1977), se não se pode curar um olho sem que se tenha em vista a sua função de ver, tam bém não se conseguirá equacionar os problemas relativos ao trabalho sem que se conheça sua função. Assim, do mesmo modo que os funcionalistas irão investigar se as institui ções estão ou não desempenhando suas funções, os sociólo gos do trabalho precisam analisar e definir as razões de ser biológicas, sociais, econômicas e psicológicas do trabalho. Sendo assim, os nossos regimes sociais do trabalho são não apenas eficazes, mas funcionais no sentido lato do termo, isto é, adaptados às necessidades permanentes da na tureza humana. A economia não poderia manter-se por muito tempo só a custa do braço humano; daí termos, especialmen- te nos países mais desenvolvidos, constantes melhorias nas leis do trabalho, diminuindo a carga horária semanal e au mentando, conseqüentemente, o tempo livre e as horas de la zer.

Jaccard propõe três funções do trabalho, que apre- senta numa ordem lógica e histórica, no que diz respeito às suas manifestações. São elas a função econômica, a fun ção social e a função psicológica; que correspondem às três necessidades vitais: subsistir, colaborar, e criar.

Jaccard diz que Freud, apesar de não mencionar a palavra função, deixa transparecer nitidamente essas três funções no trecho que passamos a transcrever:

"Não existe diferenças entre o trabalho científico e as mais vulgares ocupações pelas quais se possa ganhar o pão. O trabalho assegura ao homem não somente a sua subsistência, mas justifica a vida em sociedade. Não é menos útil quando dá ao indivíduo a possibilidade de se libertar das pulsões constitutivas de sua libido, narcisistas, agressivas e mesmo eróticas. É verdade que a grande maioria das pessoas não trabalha se não por necessidade e não se compromete voluntariamente nesta via para a felicidade. É porque a vida é demasiado dura para nós, traz-nos sofrimentos em excesso, demasiadas decepções, demasiadas tarefas impossíveis de cumprir. Não existe senão uma solução para esse difícil problema social: a livre escolha da profissão. Então o trabalho de cada dia traz uma satisfação particular, porque é sustentado não somente por uma inclinação natural, mas, ainda pela sublimação de profundos instintos que, sem isto, permanecem por aproveitar" (Freud, 1953 - citado por Jaccard, 1977).

Jaccard conclui: "Com razão distingue Freud entre trabalho e condições de trabalho". Enquanto essas últimas forem insalubres e sem equidade, o trabalho não poderá render os seus frutos ao indivíduo e à sociedade.

Considerando sua extrema pertinência e suficiência para nossos propósitos, extraímos exclusivamente da obra de Pierre Jaccard — Psicossociologia do Trabalho (1977)

— o suporte teórico para a análise das funções do trabalho — função econômica, função social e função psicológica — que se segue.

2.1.1 - *Função econômica do trabalho*

A função econômica pode ser analisada em quatro tempos históricos. No primeiro tempo, vemos o homem lutando pela própria subsistência. O que a natureza produzia então era pouco demais para garantir e suprir as nossas necessidades. A Bíblia afirma que quando Deus fez o homem, disse-lhe, após a queda: "Do suor do teu rosto conseguirás o teu pão".

O segundo tempo repousa na necessidade de possuir o solo, de forma coletiva ou privada. Baseia-se este motivo na necessidade de segurança, é preciso garantir o futuro.

O terceiro tempo localiza-se na busca do bem-estar. Este motivo, como bem chama a atenção Pierre Jaccard, é sempre alcançado de modo relativo, já que nunca é atingido em sua plenitude. Nele se alicerça o esforço do homem no terreno da invenção, no aperfeiçoamento tecnológico etc.

O quarto tempo refere-se à acumulação do capital, coletiva ou privadamente. Jaccard chama a atenção para o fato de que só é possível atingir este motivo dentro de uma

economia organizada que conheça a moeda, o cálculo, a escrita, a contabilidade etc. Tudo isso aliado a uma atitude positiva em relação ao trabalho, o que poucos povos alcançaram, e ele cita os sumérios, os egípcios, Israel, os gregos, antes dos filósofos, e os romanos, antes dos grandes conquistadores.

2.1.2 - *Função social do trabalho*

Segundo Pierre Jaccard, "(...)aquilo a que chamamos a função social do trabalho, toca nos aspectos humanos da economia no seu conjunto: produção, troca e repartição de bens materiais". É verdade que o trabalho é acima de tudo uma luta do homem contra a natureza, mas é também, desde a sua origem, uma associação dos homens tendo em vista a sua sobrevivência comum. Quase todos os vocábulos que designam o labor humano têm derivados que exprimem essa solidariedade — colaborar, cooperar, são termos correlatos. Jaccard diz que na Grécia antiga só existia uma palavra para designar as atividades profissionais não agrícolas: "dêmourgou, trabalhadores ao serviço do povo".

Igualmente, em Roma, a fábula "dos membros e do estômago", contada aos escravos por Agripa, exprime a seu modo que os homens são solidários no trabalho.

Freud, citado por Jaccard, afirma que "(...)o trabalho justifica a vida do homem em sociedade". E sugere

"Não seria esta declaração de Freud uma reminiscência da tese que Durkheim defendeu sob o título 'De La Division Sociale du Travail'", de que este autor insiste na qualificação "social"? E acrescenta Jaccard: "Em Freud como em Locke, Smith, Hume e Spencer, o trabalho, intimamente ligado a religião, é o laço mais forte que une os homens". A divisão profissional do trabalho suscita grupos que, sem ele, não existiriam. O trabalho é também o principal fator de coesão nas sociedades superiores. E conclui Jaccard, citando Durkheim, o trabalho não provoca maior coesão porque a sociedade não se orienta dentro de uma política cooperativa, o que bastaria para restabelecer o equilíbrio na sociedade.

Karl Marx, citado por Jaccard (1977), neste ponto, mostrou-se mais severo, pois que contesta os antigos que diziam que o trabalho era em si mesmo uma fonte de riqueza e de solidariedade.

Marx julgava que a divisão do trabalho tinha sido um fator de ruptura da harmonia social, em face do acambramento da riqueza por uma minoria. Todos, entretanto, inclusive a maioria dos sociólogos americanos, concordam com a importância social do trabalho.

O agricultor e o artesão estavam conscientes dos resultados do trabalho que realizavam, já que podiam seguir a destinação do produto, tendo e havendo uma relação direta entre eles e seus clientes; mas, com a especialização das funções, a mecanização das tarefas e as racionalizações dos atos de produção, o trabalho perde muito desde

sentido humano.

Jaccard relata que, visitando em companhia de estudantes um sanatório Alpino, deteve-se observando vários pacientes que trabalhavam com fios finíssimos. Perguntou a um dos trabalhadores se gostava do que estava fazendo; tanto este como os demais responderam que sim — "Ganha-se alguns cobres, mas o importante é fazer alguma coisa". Perguntou ainda se sabiam para que serviam aqueles fios e a resposta foi negativa; só o contra-mestre sabia que eram condutores para retransmissão telefônica. Jaccard então propôs ao contra-mestre passar esta informação aos companheiros, para que o trabalho deles adquirisse maior sentido para o espírito e alcance para a imaginação.

Diz Jaccard que devemos aos Anglo-Saxões as teorias sobre as relações humanas no trabalho.

Apesar de um centro de produção, a empresa constitui também um local de encontros de pessoas que, além das tarefas ligadas a seu contrato de trabalho, mantêm vínculos de amizade, coleguismo e de interesses comuns. O bem-estar que se busca no trabalho, não é apenas um alvo individual e egoísta mas tem um alcance muito maior que é o conforto e a manutenção da família, cujo bem-estar está acima dos interesses pessoais.

Assim, a empresa não é apenas um fator de produção; ela existe também para promover o bem-estar social.

2.1.3 - *Função psicológica do trabalho*

A função psicológica do trabalho está tão intimamente ligada à função social que só recentemente foi separada para fins de estudo.

Segundo Jaccard, Júlio Verne teria dito, em 1865: "Tenho necessidade de trabalhar. O trabalho tornou-se para mim como uma função vital. Se não trabalhasse parece-me que não viveria". Ignace Meyerson, também citado por Jaccard, faz esta observação: "(...)quando é feliz e livre no trabalho, o homem tem a sensação de existir melhor e de ser mais ele próprio".

Jaccard afirma que este sentimento e esta aspiração não são coisas novas, mas até os gregos do período helenista viam o trabalho como algo inerente à natureza humana.

Homero faz do labor e do pensamento uma honra e uma dignidade. Estes escritores não podem conceber que alguém seja feliz sem que se ocupe de uma tarefa produtiva onde possa ver o fruto do seu trabalho.

A Bíblia atribui ao trabalho caráter de profunda relevância. Jesus afirma: "Meu pai trabalha até agora e eu também. É necessário que façamos a obra daquele que me enviou enquanto é dia; a noite vem quando ninguém pode trabalhar". E ainda: "Levantai os vossos olhos e vede os campos que estão brancos para a ceifa". O apóstolo Paulo diz que "(...)somos cooperadores de Deus". E repreende o ocio

so quando recomenda: "Quem não quiser trabalhar também não coma".

Todos os discípulos de Jesus eram homens trabalhadores e estavam ocupados quando foram vocacionados pelo mestre. Pedro, André, Tiago e João, Tomé e outros eram pescadores e estavam trabalhando quando Cristo os convocou. Mateus era coletor. E se recorrermos ao Velho Testamento veremos que o profeta Amós era boiadeiro, e Moisés ao ser vocacionado apascentava ovelhas, que Gideão era agricultor, o rei Davi pastor de ovelhas.

São Tomás de Aquino exclama: "Que existe de mais divino do que 'cooperar' com Deus". Assim, o crente é o que se associa à atividade divina através do trabalho. Jesus, quando na terra, foi carpinteiro. Para os cristãos, "Deus é o operário número um".

Calvino, no último parágrafo de sua Instituição Cristã, diz: "A vocação divina na profissão estabelece uma indispensável correspondência entre as partes da nossa vida". Contemos em nós um princípio ativo que nos impele à ação.

J.P.P. Proudhon, citado por Jaccard, afirma:

"Não somente o trabalho é necessário à conservação de nosso corpo, mas, ainda, é indispensável ao desenvolvimento do espírito. Tudo o que possuímos, tudo o que sabemos provém do trabalho. Pelo trabalho espiritualizamos a nossa existência".

Jaccard conclui dizendo que:

"(...)através da função social e psicológica do trabalho, cuja importância cresce nos nossos dias à medida que a função econômica tende a tomar menos lugar no espírito do trabalhador, o homem desembaraça-se cada vez mais de necessidade de material para viver na ordem da liberdade, do pensamento e mesmo da espiritualidade. Respondendo a uma necessidade de sobrevivência, de colaboração e de criação, o trabalhador alimenta o corpo, mantém a sociedade e desenvolve a pessoa".

2.2 - *Definição do trabalho*

Se interrogarmos as pessoas comuns sobre o que é o trabalho, elas nos responderão com sinônimos ou com conceitos vulgares e evasivos. Dirão que é a canseira, a luta pela vida, o emprego, o serviço etc.; o ofício que se tem ou a atividade profissional que exercemos.

Por que é que o trabalho é tão difícil de definir? Jaccard responde: "(...)é porque a sua forma e o seu conteúdo mudam constantemente e continuamente, e ainda continuarão em constante mudança".

No Egito antigo, um escriba era considerado homem "dispensado dos trabalhos"; isto porque o reconhecimento do trabalho intelectual é relativamente recente. Heri Langestein, século XIV, citado por Jaccard, recomenda a

necessidade de incluir como trabalhadores não somente camponeses, os artífices, os comerciantes, mas também os homens de Estado, os médicos e os pregadores que se dedicam às tarefas mais elevadas e ao serviço da comunidade. Essas idéias serão desposadas mais tarde por Calvino e seus seguidores.

Rousseau, citado por Jaccard, em suas *Rêveries* (1877), fala sobre a "fadiga do trabalho do espírito". Mas, chama trabalhar no sentido tradicional, remar, limitando o trabalho ao esforço dos braços. E esta é a conotação que é dada de modo geral pela sociedade, que só vê como trabalho o que se faz com esforço braçal.

O Dia do Trabalho é festa principalmente do operariado. Ninguém se volta nesse dia para o pesquisador, o advogado, o médico etc. É certo que todos vemos como figura autêntica do trabalhador o sacrificado operário que se expõe ao calor, à rudeza e aos riscos de um andaime para construir edifícios, pontes, viadutos, cuja recompensa salarial mal chega para atender suas necessidades básicas; ou o portuário que em condições insalubres faz a carga e descarga de navios, muitas vezes com sérios riscos de vida e/ou danos para saúde; ou o operário, mal pago, que, em ambiente poluído de extremo barulho e de elevadíssimas temperaturas, aciona um complexo e monstruoso equipamento e/ou acompanha como um verdadeiro escravo o ritmo cansativo e massacrante de uma esteira automática; ou o que ao volante percorre ruas congestionadas e/ou estradas perigosas sob um sol escaldante e noite a dentro, transportando víveres,

passageiros e equipamentos, numa incessante e árdua luta pela subsistência.

Mas é também, reconhecidamente, o educador que prepara o indivíduo para a vida; o pedagogo que procura a melhor e mais eficiente forma de transmitir a educação e o ensino, de desenvolver a aprendizagem e de apressar o próprio desenvolvimento do educando; o cientista que pesquisa processos e métodos mais adequados e eficientes para a cura do corpo ou a solução de um problema social; ou, enfim, os que através do aperfeiçoamento e da especialização aprimoram-se, visando prestar melhores serviços à comunidade como médicos, advogados, administradores, economistas, sociólogos, psicólogos, engenheiros, técnicos ou em quaisquer outras áreas do conhecimento.

A Bíblia emprega o termo trabalho no sentido intelectual e não braçal quando Jesus afirma: "Meu pai trabalha até agora e eu também..." E o apóstolo Paulo defendendo a necessidade das Igrejas darem auxílio financeiro a seus "obreiros", diz: "O trabalhador é digno de seu salário".

Jaccard refere-se à Economia do século XIX que acreditava ser uma extensão da palavra trabalho quando se empregava este termo em relação ao raciocínio ou sagacidade. Diz ele que em tais casos o termo que se devia empregar seria apenas "serviços". Lembra Jaccard que ainda em nossos dias o direito alemão não considera atividades administrativas e técnicas como trabalho.

Nasci no interior da Paraíba, numa praia na divisa de Pernambuco. A atividade principal daquela praia é a pescaria. Muitas vezes ouvi pescadores dizer do filho que quer estudar: "Meu filho não quer nada, meu filho não quer nada com o trabalho, só pensa em ser doutor. Minha caçula é preguiçosa até, só quer ser professora, não quer nada com o trabalho". Até mesmo o motorista e o agricultor são vistos como preguiçosos simplesmente porque não gostam de pescar.

Por outro lado é comum ouvir-se do homem do interior que trabalha na lavoura que "(...)o povo do litoral não quer nada com o trabalho, só pensa em pescaria...".

Cada um achando que seu trabalho, seu esforço é mais trabalho que o do outro. E não é assim que fazemos com os trabalhos das donas de casa? Se perguntarmos a uma mulher que se ocupa dos afazeres domésticos em que trabalha, a resposta frequentemente será: "Eu não trabalho sou apenas dona de casa".

Irene M.Carvalho (1979) diz que só se trabalha quando se obtém remuneração correspondente. Se for assim, a empregada doméstica trabalha, a dona de casa não. Para os que desposam essa idéia, o trabalho é circunscrito à troca e à função salarial. Carvalho diz que se alguém presta serviço a outrem ou à comunidade, mas não recebe qualquer remuneração, não está trabalhando. Nega, portanto, a todo trabalho filantrópico, à pesquisa, à arte ou à atividade de um pintor que faz seus quadros sem a preocupação de vendas, o caráter de trabalho. Se pensarmos assim, es-

tamos fazendo o que, quando buscamos aperfeiçoamento e especialização?

Jaccard, comentando Montaigne, diz que que quando Deus disse ao homem "enchei a terra e sujeitai-a", não se prendia à relação da dor da mulher e ao suor do homem, mas à semente e a seu fruto. Pois ambos, mulher e homem, para alcançar estes frutos, precisam da semente e do trabalho, do esforço, do sacrifício, trazidos na dor da mulher e no suor do homem. Em Montaigne, como para o autor do Gênesis, "A maternidade e o trabalho são funções vitais, naturais, cuja consumação não surge sem penas, dificuldades ou acidentes, mas, que são em si mesmas benefícios de Deus".

E finaliza Jaccard dizendo que hoje a invenção, a tecnologia e o progresso dos conhecimentos, diminui ou quase elimina o peso do trabalho e a dor do parto, mas esses não desapareceram totalmente. O homem trabalha cada vez menos com os seus braços buscando a "domesticação do universo".

Diferentes teses têm sido levantadas não somente sobre o conceito do trabalho mas também sobre sua função, quer no âmbito individual quer no âmbito social.

Os defensores do capitalismo consideram o trabalho como uma fonte de produção de capital; não há acumulação de capital sem trabalho. Para os socialistas, segundo Ferreira de Aguiar (1980), o trabalho é a mola vital da sociedade e o segredo da felicidade humana.

Saint-Simon, citado por Ferreira de Aguiar, considera o socialismo como a sociedade trabalhando e Proudhon afirma (Aguiar, 1980) que o trabalho é a base da nova sociedade. O trabalho é o criador do homem e da sociedade, gerador da economia e promotor da justiça social. É através do trabalho que a riqueza e a sociedade são desenvolvidas.

Karl Marx, também citado por Ferreira de Aguiar, considera o trabalho como o processo humano de transformação da matéria-prima em produto de uso. Para Marx, o trabalho é o caminho natural para o intercâmbio entre o homem e a natureza.

O trabalho é um setor natural da realização do homem e o fator essencial para a formação da sociedade. Para Marx o homem não é apenas o detentor da força de trabalho, mas também é quem produz a sociedade no seu ato de trabalhar; o trabalhador é a força de trabalho em ação. Para Marx, dentro do capitalismo o trabalho perde a sua função criadora e libertadora, porque não permite que o trabalhador controle os instrumentos e meios de produção: o produto e os processos do trabalho.

Segundo a visão marxista, a justiça e a igualdade são fundamentadas no trabalho. O ser humano é um possuidor de força de trabalho e sua realização só se concretiza no próprio ato de trabalhar.

Como vemos, tanto a ideologia socialista quanto a burguesa propõem uma sociedade construída sobre o traba-

lho, ainda que de formas diferentes.

A divergência questionável é até que ponto o trabalho pode e deve ser considerado como fim último da humanidade.

2.3 - A divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas

O problema da especialização excessiva é mais antiga do que se costuma imaginar. Xenofonte, segundo Georges Friedmann (1972), criticara a diversidade de especialidades dos profissionais de seu tempo, comentando que nas pequenas cidades um só artesão fazia o arado, a cama, a mesa, as cadeiras e construía as casas, dando-se por feliz se com tantos ofícios conseguisse clientes que o alimentassem. Já nas grandes cidades um homem calçava os homens e outro as mulheres; um curtia o couro, e outro cortava e outro ainda juntava as partes.

Já Heródoto, diz Friedmann, nos dá conta da especialização da medicina de seu tempo — um tratava da cabeça, outro somente dos olhos, outro dos dentes, outro do ventre, outro das pernas etc.

Na idade média, as corporações preparavam seus artesãos tornando-os altamente especializados, verdadeiros peritos no seu ofício.

Mesmo nos grupos mais primitivos sempre houve certa divisão do trabalho, que, em regra, se limitava à separação entre as tarefas confiadas a cada sexo e aos encargos diferentes atribuídos a cada grupo de idade. Quando certas famílias especializaram-se em determinados tipos de atividade econômica, apareceu a primeira consequência relevante da divisão do trabalho — a economia baseada na troca. O que cada família deixava de produzir, para realizar trabalho mais produtivo em um único ramo de atividade, tinha de adquirir de outros grupos, dando em troca parte dos bens que criara e que excediam às suas necessidades. Este tipo de divisão do trabalho é a divisão ocupacional ou profissional; a divisão social do trabalho é característica da vida moderna.

É inegável, porém que a excessiva especialização técnica do trabalho limita ainda mais as possibilidades do empregado, que fica quase inteiramente bitolado e na dependência de um mercado mais restrito. Apesar de proporcionar maior rendimento e de permitir que se atenda às diferenças individuais de capacidade quanto à força física, habilidade manual, capacidade intelectual e interesses, cria problemas de ordem social e psicológica, visto que torna o trabalho monótono e retira ao trabalhador a satisfação de criar algo completo e acabado.

Já no século XIX, quando a automação apenas começava, Karl Marx ficou assustado com o índice de alienação que a divisão do trabalho estava provocando ao produzir o que ele chamava de "trabalhador parcial".

Diz Marx, citado por Gorz (1982):

"O mecanismo específico do período manufatureiro é o próprio trabalhador coletivo que é a composição de muitos trabalhadores parciais. O exercício de uma única função, transforma-o em órgão infalível dessa função, ao mesmo tempo que a conexão do mecanismo total obriga-o a trabalhar com regularidade de uma peça de máquina. Se de um lado o trabalhador individual fica apropriado ou anexado durante a vida toda a uma função específica, as diferentes operações dessa hierarquia são também apropriadas às capacidades naturais ou adquiridas. A manufatura, ao tomar conta de um ofício, produz uma classe de trabalhadores considerados sem destreza, que os ofícios excluía impiedosamente. Depois de haver — às custas de toda capacidade de trabalho — desenvolvido até a virtuosidade a especialidade limitada, a manufatura passa a fazer da absoluta falta de desenvolvimento uma especialidade".

Ao escrever o prefácio à segunda edição de seu livro "O Trabalho em Migalhas", Friedmann (1972) mostra-se bastante preocupado com o progresso do automatismo e se assusta com o avanço da automação e da fragmentação das tarefas, inclusive nos países subdesenvolvidos, onde, pensava ele, o automatismo pudesse ser bastante retardado, especialmente pelo alto preço das máquinas e o elevado custo dos equipamentos sofisticados, contrastados com a mão-de-obra barata, tão freqüente nestas regiões.

Há, no mundo moderno, indústrias sofisticadas, en genhosamente racionalizadas, em que as tarefas da grande maioria dos operários não passam de pequenos gestos rotineiros e monótonos, cuja única exigência para efetuá-las é a atenção.

Em alguns setores, o operário, depois de estágio de três a cinco dias, já pode ser considerado absolutamente apto, totalmente capacitado para trabalhar com destreza e eficácia. Tarefas existem que até mesmo um débil mental poderia executar.

Friedmann (op. cit.), conta que, em visita a uma fábrica de relógios acompanhado de um técnico especialista em fadiga no trabalho e problemas de automatismo, detiveram-se diante de um operário que executava uma tarefa tão insignificante que seu amigo a julgou, conforme suas palaavras — "Aqui o homem é maior que sua tarefa".

E pergunta Friedmann, com declarada preocupação e perplexidade — "Que efeitos e conseqüências teriam essas excessivas especializações em tarefas fragmentadas?"

Friedmann lamenta que as observações relatadas, que realizou durante longo tempo, primeiramente na Europa, depois nos Estados Unidos e mais tarde na América Latina, não tenham alcançado a União Soviética e os demais países socialistas; diz ele que nada sabe do tédio ou rejeição às tarefas fragmentadas no mundo socialista. Portanto, os dados por ele coletados restringem-se a países capitalistas. Acresce a isso o fato, segundo Friedmann, de que a litera

tura soviética procura retratar sempre cidadãos satisfeitos e felizes com seu sistema.

Friedmann conta outras observações feitas em algumas indústrias da Europa, ainda nos fins da década de quarenta. Já nessa época, numa fábrica de roupas, a confecção de um paletó ou colete fora fragmentada em mais de cinquenta tarefas. Alí um operário, qualquer que fosse o tempo de trabalho na indústria, ao sair jamais conseguiria em casa fazer uma peça completa.

Reconhecidamente a fragmentação das tarefas pode facilitar o treinamento do pessoal na indústria, reduzindo o estágio a dias ou semanas; diminui, operacionalmente, o tempo gasto para a fabricação do produto, mas traz consigo os prejuízos de alienar o trabalhador e tirar-lhe o contato com os materiais com que lida.

Enquanto o artesão precisava ter conhecimento suficiente sobre a matéria-prima que usava, da reação do material ante a ferramenta e de sua resistência ao tempo e ao calor, o fracionamento das tarefas aniquila esta perícia, ficando sua habilidade reduzida a um simples movimento. Nas fábricas automatizadas, o único operário qualificado é o que faz a manutenção das máquinas ou o eletricista.

Por vezes, o operário polivalente, que conhece e domina operações diferentes, não reunirá, porém, de forma alguma, a qualificação que o habilita a fazer uma obra acabada ou a produzir uma utilidade que represente o fruto de

seu trabalho. Algumas indústrias empregam a alternância das tarefas com vistas à diminuição da monotonia e o tédio ou a fadiga causadas pela rotina e a repetição. Porém, a dependência da máquina faz do homem sempre um servo a seu serviço, retirando-lhe toda criatividade e sua capacidade de realização profissional.

Não podemos, é claro, desconhecer as vantagens econômicas e técnicas da divisão do trabalho. É inegável, entretanto, que a excessiva especialização no campo do trabalho subtrai ao trabalhador a satisfação de dizer, ao produzir algo acabado e completo, "foi feito por mim".

Nancy Morse, citada por Friedmann (1972), observa que alguns operários se acostumam com tarefas simples e monótonas, tanto na indústria quanto nos escritórios. Talvez porque se admirem dos computadores, da complexidade das máquinas que realizam tarefas de alta precisão e incalculável rapidez. O que, porém, acontece com frequência é que a tarefa reservada ao homem é apenas complementar e tão simples, insignificante e medíocre, que provoca uma sensação de desvalor, e, não raro, segundo pesquisas, é causa de envelhecimento precoce.

É grande a frustração do homem que sabe que é capaz de realizar tarefas de maior complexidade e expressão, e que se vê a executar um subserviço como parte de um complexo maquinário, do qual ele é a peça de menor importância e precisão.

Karl Marx, citado por André Gorz (1982), diz que

quanto mais incompleto e até imperfeito for o trabalhador parcial, mais será ele perfeito como parte do trabalhador coletivo. O exercício de uma única função traz sua transformação em parte infalível desta função, ao mesmo tempo em que a conexão do mecanismo total obriga-o a trabalhar com a regularidade de uma peça de máquina.

Na divisão do trabalho, os indivíduos são separados e classificados segundo suas aptidões, devido à simplificação de funções. As despesas com aprendizagem e o treinamento diminuem e quase desaparecem; em poucos dias ou em horas as pessoas aprendem os movimentos necessários para o desempenho de suas funções; o resto é só uma questão de adaptação. Na divisão do trabalho, a absoluta ausência de aptidão pode se tornar uma especialidade; e o débil mental, um especialista preferido e até necessário ao desempenho de funções medíocres.

Segundo Karl Marx, o mecanismo social de produção composto de numerosos indivíduos, os trabalhadores parciais, pertence ao capitalista. Até a manufatura propriamente dita submete o trabalhador, outrora independente, às ordens e a disciplina do capital; mas, além disso, cria graduação hierárquica entre os próprios trabalhadores. Ao passo que a cooperação simples não provoca mudança no trabalho do indivíduo, a manufatura vai alterá-lo completamente e vai atingir a própria raiz da força de trabalho individual.

"Ela estropia o trabalhador e faz dele uma espécie de monstro, favorecendo como que

numa estufa o desenvolvimento de habilidades parciais, suprimindo todo um mundo de instintos e de capacidades" (Karl Marx - citado por Gorz, 1982).

Para Dugald, citado por Gorz (op. cit.), o operário de manufatura é um autômato vivo, empregado nos pormenores de uma obra. O trabalhador parcial fica de tal modo alienado, que se torna incapaz de qualquer atividade produtiva. Transforma-se num acessório da oficina do patrão, e até o menos importante desses acessórios.

Na manufatura o operário é patrimônio do capitalista, é parte integrante do capital.

Na divisão manufatureira do trabalho,

"(...)pode-se dizer que a perfeição está em não se precisar da inteligência, de modo que a oficina possa ser considerada como uma máquina cujas partes seriam homens" (Karl Marx - citado por Gorz, op. cit.).

Karl Marx lembra que no século XVIII os industriais preferiam colocar para operações simples, mas que constituíam segredo de fábrica, pessoas meio idiotas (Karl Marx, apud Tuckett, 1846; em Gorz, 1982).

A mente da maioria dos homens, já afirmara Adam Smith, desenvolve-se necessariamente de e por suas ocupações costumeiras. Um homem que passa toda a vida a executar operações simples, não tem oportunidade de usar a intele

ligência. Para Marx, ele se torna em geral tão estúpido e tão ignorante quanto possa se tornar uma criatura humana.

Conclui Marx: "subdividir um homem é executá-lo se merece a pena de morte; é assassiná-lo se não a merece" (Gorz, 1982).

3. A MOTIVAÇÃO

3.1 - *Evolução conceitual e histórica*

A palavra motivação tem sua origem no termo *motivare*, verbo latino — mover, agitar, pôr-se em movimento; causa, razão. O verbo motivar, em português e espanhol, só aparece no final do século XVIII; a palavra motivação surge somente no século XIX, inclusive em inglês e alemão. Como termo da linguagem da psicologia, surge a partir de 1940, aproximadamente.

Segundo Penna (1975), em abordagem operacional, a palavra motivação significa uma modificação na natureza das respostas, atribuível a uma alteração executada, natural ou experimentalmente, expressa em consequência de privação de um estímulo ou por exposição do organismo por tempo prolongado a um estímulo aversivo.

Ainda para Penna (op. cit.), em perspectiva mediacional, motivação é o fator que desperta, mantém e dirige o comportamento; não exprime realidade observável, mas compõe uma constituição lógica. É postulada como condição explicativa das variações observadas nos processos de respostas, sempre que o organismo é atingido pelo mesmo estímulo.

A tradição hedonista na motivação sugere três propriedades básicas, classicamente apresentadas como decor-

rentes dela: a deflagração, a manutenção e a da direção da conduta.

Donald Old Hebb (1971) prefere conceituar motivação como a tendência do organismo a se ativar de modo seletivo e organizado ou, ainda, uma tendência inerente ao organismo, como um todo, para produzir atividade organizada, oscilando entre o nível mais baixo do sono profundo e o estado mais elevado da vigília.

Historicamente, Woodworth (1962) foi dos primeiros a distinguir entre os mecanismos do comportamento e os fatores que causam sua deflagração. Os primeiros referem-se ao problema do "como" e os últimos ao problema do "por-que".

A idéia do constructo teórico motivacional, em Robert Woodworth e outros, surge como recurso para cobrir o fato de que, nem sempre o mesmo estímulo produz a mesma resposta. Os experimentos então se multiplicam, explorando, de preferência, os motivos biológicos básicos, tais como a fome, a sede e o sexo.

Por outro lado Robert Bolles, citado por Celso Sá (1982), afirma que a motivação não é nem um fato objetivo do comportamento nem um aspecto da experiência direta.

"Motivação não é um verdadeiro objeto de estudo psicológico; não é algo a ser explicado, mas sim, uma explicação em si. Seu *status* é teórico conceitual apenas; não factual".

Do ponto de vista de Celso Sã, "(...)a motivação tem seu lugar assegurado na psicologia sob a forma de um campo teórico, mas não sob a forma de um campo de fenômenos". Neste caso, conclui Sã citando Bolles: "Há teorias motivacionais, mas não fatos motivacionais".

Charles Cofer, também citado por Sã (1982), julga que "(...)o primeiro conceito de motivação como fonte autônoma de energia interna é inteiramente desnecessário".

Assim, para Cofer, os primeiros cinquenta ou sessenta anos do século XX constituíram o que ele chama de "décadas motivacionais na Psicologia"; isto é, apenas durante este período é que teriam sido privilegiadas as explicações motivacionais do comportamento animal e humano.

Conclui Celso Sã, dizendo que esses estudiosos têm proposto outras concepções deterministas alternativas que se distanciam em diferentes graus da noção energética da motivação.

3.2 - Pressupostos teóricos

É comum observarmos que pessoas dotadas de grande capacidade atuam abaixo do nível que era de se esperar. São estudantes que tiram notas inferiores ao seu próprio potencial; ou jogadores e outros atletas que ficam aquém de sua capacidade de realização; ou ainda artistas que, na televisão, no cinema ou no teatro, fazem apresentações me

díocres, quando desempenhando papéis de grande expectativa e relevância. Na maioria das vezes, o que falta não é potencial, e o problema não reside na possibilidade de termos exagerado e superestimado a capacidade do indivíduo em questão; o que falta é motivação.

Todo empresário sabe que seus empregados seriam mais produtivos e eficientes se trabalhassem motivados e satisfeitos. Por isso procuram formas de estimular o operariado, atraindo-o através de prêmios, elogios, ambiente de trabalho confortável e outras formas de incentivos, procurando manter o grupo interessado e contente com o que faz. Woodworth (1958) apresenta uma série de sugestões para o aumento da motivação no trabalho e defende a eficácia de certos incentivos.

Estimular outras pessoas a agir é tarefa de pais, professores, gerentes, diretores, comandantes, enfim, de todos quantos desejam influenciar outros indivíduos. Em tempo de guerra, adverte Woodworth, o estado de ânimo geral é tão importante quanto o equipamento militar.

O constructo teórico "motivação" é bastante controvertido. Isto, porém, não diminui sua importância prática. Professores, empresários, técnicos de futebol, enfim, todos que comandam e lideram, buscam o modo mais eficiente para motivar seus liderados à execução de determinados comportamentos.

McGregor em artigo sobre o "lado humano da empresa", citado por Hampton (1973), apresenta uma série de pres

supostos, alguns deles bastante preconceituosos em que a chamada "administração científica" se baseia para nortear suas atitudes. Assim, segundo a denúncia de McGregor, a denominada teoria "X", por exemplo, parte dos seguintes pressupostos:

- com relação ao pessoal deve a organização dirigir seus esforços motivando suas ações, modificando seu comportamento, tendo-se em vista as necessidades da organização;
- sem esta intervenção ativa por parte da organização, o pessoal seria passivo, mesmo resistente às necessidades da organização, pelo que deve ser persuadido, punido, controlado, recompensado;
- suas atividades devem ser dirigidas, pois, a tarefa da organização é "fazer fazer";
- o homem médio é por natureza indolente, trabalha o mínimo possível;
- falta ao indivíduo ambição, pois não gosta de responsabilidade, prefere ser dirigido;
- o ser humano é basicamente egocêntrico e indiferente às necessidades da organização;
- é, por natureza, resistente à mudança;
- é crédulo, não muito brilhante, sempre pronto a cair nas mãos de charlatões e demagogos;
- o trabalho é basicamente desagradável para a

maioria das pessoas:

- a maioria das pessoas prefere ser dirigida;
- muita gente não tem capacidade de usar a criati
vidade para a resolução de problemas da organi-
zação;
- a motivação se dá somente a nível da subsistên-
cia.

Para bem caracterizar a controvérsia que envolve a noção psicológica de motivação, torna-se necessária uma incursão no campo da psicologia acadêmica. A preocupação do porquê da conduta humana não traduz, entretanto, apenas uma preocupação da psicologia científica; já foi e ainda constitui assunto predileto de filósofos e pensadores no mundo inteiro.

Angelini (1973) lembra que existem teorias da motivação, como existem teorias da aprendizagem ou teorias da inteligência etc. Angelini informa que, ao escrever so
bre o estado atual da motivação, Lourenço Filho declarara que este constructo é de interpretação geral, e se apresen
ta como terreno comum onde têm lavrado e lavram todas as escolas, todas as tendências, todas as correntes da psicologia de hoje.

Em seu livro "Motivação Humana" (1973), Angelini classifica as teorias da motivação em dois grupos: *monistas* e *pluralistas*. As teorias monistas procuram reduzir toda motivação a um único motivo básico, embora haja discordân

cia sobre a identificação deste motivo.

Para Freud, citado por Angelini, este motivo básico é a libido, e para Adler o motivo básico é a necessidade de compensação do complexo de inferioridade, originado na infância e que estaria presente em todo indivíduo. Horney, divergindo dos dois primeiros, fala da necessidade de segurança num mundo genuinamente perigoso. Rogers, sustenta que o motivo fundamental no homem é o impulso para autoconsistência ou integração. Mowrer considera a chave de todos os motivos o desconforto e ansiedade.

Observa Angelini que os defensores monistas, logo que descobrem um destes motivos básicos, procuram universalizar suas idéias a fim de unificar suas conclusões à luz de uma só inferência considerada. Em uma perspectiva semelhante, Celso Sã, em seu trabalho didático "Diálogos Sobre Motivação" (1982), junta-se aos que defendem a tese behaviorista de que somos condicionados desde a infância pelo sistema a que estamos jungidos, e que o nosso comportamento se consolida na base do reforço.

Entre as teorias pluralistas, destaca Angelini a de McDougall, que estabeleceu uma extensa lista de instintos humanos; Murray, que desenvolveu um amplo sistema de necessidades viscerogênicas; a de Allport, que propõe o conceito de autonomia funcional dos motivos; a de Lewin, que dá uma explicação orientada estruturalmente para a análise situacional do campo.

McClelland, Atkinson, Clark e Lowel (apud Angeli-

ni, 1973) admitem poder agrupar as diversas teorias em quatro tipos de modelos: o da sobrevivência, o do padrão do estímulo, o da intensidade do estímulo e o do despertador afetivo.

O modelo da sobrevivência ou da conservação é de inspiração evolucionista e apresenta base estritamente biológica. Freud e Hull se enquadram nesta posição. Esta te se tem sido criticada, entre outros, por Allport, Hebb e McClelland (Angelini, 1973). Não há como negar, porém, que existe uma estreita relação entre as necessidades biológicas e a motivação.

O modelo da intensidade do estímulo baseia-se na relação existente entre atividade e motivação. Esta teoria foi defendida originalmente por Miller e Dollard (Mirador Internacional): quanto mais forte o estímulo, maior função de mover possuirá. Dollard e Miller consideram o motivo ou impulso como um dos quatro fatores da aprendizagem, o conceito privilegiado na explicação do comportamento em uma tradição behaviorista hulliana.

A teoria dos padrões de estímulo tem Hebb como seu principal representante. Para Hebb (1971), motivação não é algo distinto ou separado da aprendizagem, mas, uma primeira aproximação útil, cuja principal relação é com a organização dos eventos cerebrais. Para Hebb, há fatores cognitivos a serem considerados quando se estuda, por exemplo, a fome, em indivíduos adultos.

O quarto modelo teórico da motivação é defendido

por McClelland, que se coloca numa posição moderna em relação à clássica teoria hedônica do comportamento. Essa posição teórica começa pela famosa lei do efeito de Thorndike. O modelo de McClelland se baseia na tese de que certas condições podem produzir efeitos positivos ou negativos, operacionalmente definidos em termos de comportamento de aproximação ou rejeição. Angelini afirma que neste modelo teórico os motivos são sempre aprendidos.

Voltaremos, na seção sobre "Motivação no Trabalho", a examinar os pressupostos e princípios básicos de abordagens teóricas específicas em suas implicações para a situação social do trabalho.

4. A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Para compreender a motivação humana no trabalho e as formas pelas quais as teorias motivacionais o abordam, é fundamental o conhecimento do conceito da natureza humana, do conceito do trabalho e, das funções adotadas por cada uma delas, quer a nível do indivíduo quer a nível da sociedade.

A compreensão das teorias motivacionais exige a análise de seus pressupostos valorativos e de suas propostas básicas. A motivação, como problema individual, traz sempre a imagem do empresário, o responsável pela produção, reclamando a falta de motivação de seus trabalhadores, dizendo que apresentam problemas emocionais e/ou que não foram atingidos os alvos nem alcançadas as expectativas de trabalho e de produção.

Os termos motivação e problemas motivacionais são aqui usados para expressar os problemas do indivíduo, isoladamente. De fato, a motivação no trabalho é algo que pesa e se origina no indivíduo. O ajustamento ou desajustamento, bem como a integração do indivíduo no grupo, dependem da personalidade individual e das respostas que as pessoas dão aos incentivos, prêmios e punições impostos pela organização.

A abordagem psicológica do fenômeno da motivação

não é tão simples assim. A compreensão dos fenômenos motivacionais depende da concepção que se tem da natureza humana e das condições que a influenciam.

Muitas são as questões levantadas pelos psicólogos para compreender a motivação no trabalho. A primeira delas refere-se às causas pelas quais os organismos são motivados; isto é, aquilo que leva o indivíduo a agir. Ao tentar responder a esta questão, procura-se identificar as condições que determinam o desencadeamento e a duração ou a persistência da ação do indivíduo, bem como as condições que levam o indivíduo a interromper suas atividades ou ação.

Outra questão fundamental para o estudo da motivação, refere-se à forma da ação e à sua direção. Para responder a esta pergunta é necessário identificar as condições que determinam a forma das atividades; faz-se mister, portanto, detectar a razão por que o indivíduo escolhe uma determinada forma de agir, ou porque se motiva em determinada direção e não em outra.

O sociólogo Victor Monod, citado por Jaccard (1969), afirma que tanto o primitivo como a criança "assimilará facilmente o trabalho a uma desagradável penitência" (Paris, 1935). E continua Jaccard:

"(...) não é verdade que, na natureza humana profunda, o homem seja espontaneamente levado à preguiça ou à ociosidade; tudo é questão de motivação".

E acrescenta: "É a preguiça que aborrece; a atividade só traz alegria" (Alexandre Vinet - citado por Jaccard, 1969).

A psicologia reconhece a responsabilidade do educador de formar no educando atitudes positivas para com o trabalho. A atitude desfavorável resulta muitas vezes da concepção imposta por pais rigorosos em relação ao cumprimento do dever, criando atitudes antagônicas para com o trabalho, gerando conflitos que vão se refletir na adolescência e até mesmo na vida adulta.

Jaccard, depois de fazer uma análise sobre o que ele chama "psicopatologia da vagabundagem", conclui que o preguiçoso é a-social, não se motiva para o trabalho porque não tem ambições nem sente necessidade de coisa alguma e falta-lhe coragem tanto para fazer o bem quanto para fazer o mal. Jaccard considera a preguiça como um problema de ineducação, inadaptação e de regressão accidental das necessidades.

Alguns psicólogos, ao estudar o problema da motivação, procuram separar os comportamentos motivados dos não motivados; isto é, entre os comportamentos que estão sob o nosso controle e os que escapam ao controle voluntário. Quando se aceita que a maioria dos comportamentos, especialmente no trabalho, é voluntário, aceita-se também que o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem entre diferentes respostas voluntárias possíveis.

Uma das correntes que estudam a motivação defende a idéia de que as pessoas buscam sempre o prazer e se afastam da dor. É a velha teoria hedonista de Epicuro: "O prazer é um bem, a dor é um mal". Neste caso, o que se faz é fugir das punições e das faltas e procurar os estímulos, os incentivos e prêmios. Esta abordagem inspirou o mesmo mecanismo da teoria do reforço.

Os behavioristas, que dão prioridade à aprendizagem, dizem que sempre existe uma relação entre o comportamento individual em determinado momento e os acontecimentos ocorridos anteriormente. O que significa que as respostas dadas por alguém no presente estão sempre ligadas, conseqüentemente, a outra resposta dada no passado. É o determinismo do passado. Assim, o que motiva o indivíduo para fazer ou deixar de fazer algo, são os efeitos e conseqüências das experiências anteriores; é uma abordagem histórica.

Os cognitivistas defendem a idéia de que os indivíduos possuem valores, opiniões, expectativas do mundo que os rodeia e, conseqüentemente, possuem representações internas de seu ambiente. Estas, portanto, são as forças que impelem o indivíduo para a ação. As pessoas possuem objetivos e, por isso, lutam para atingí-los. Na medida em que o objetivo ou o acontecimento se faz atraente, o indivíduo se esforça por atingí-lo; quando a situação é negativa, o indivíduo se afasta dela.

Freud aborda a motivação de forma dinâmica, pres

supondo forças internas que direcionam o comportamento. As forças internas que motivam o comportamento humano são representadas como instintos que fornecem uma fonte contínua e fixa de estimulação (Id). Os instintos visam a objetivos próprios, mas podem ser modificados ou remanejados em outra direção. Para Freud, citado por Ferreira de Aguiar (1980), os seres humanos podem derivar diferentes motivações de um só motivo original. A energia dos instintos deve ser liberada e os indivíduos podem aprender a atingir certos objetivos que possibilitam a liberação dessas energias.

Ao colocar nos instintos (libido) esta fonte de estimulação humana, Freud explicita o determinismo biológico. Para ele, os instintos, que são herdados, determinam o comportamento humano. Bolles (apud Aguiar, 1980) argumenta que a teoria freudiana poderia ser chamada de teoria dos objetivos do comportamento humano, visto que, na sua essência, lida com a identificação dos objetivos e com a forma como eles se tornam tais. Freud, entretanto, não acreditava que as motivações das ações humanas fossem todas conscientes; ao relacionar a motivação do comportamento humano aos instintos, ele afirmava que nem sempre as pessoas estão conscientes das motivações de suas ações, muitas vezes comandadas, exclusivamente, pela necessidade de liberação, de satisfação dos instintos.

Freud, ao abordar a motivação do comportamento humano, dá grande ênfase à relação que o comportamento adulto mantém como as experiências da infância. A ênfase no

passado do indivíduo, nos instintos como forças motivadoras, caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalista.

Os behavioristas defendem a atuação de dois tipos de determinação do comportamento dos organismos: os *drives*, ou impulsos não direcionados, e os motivos que direcionam o comportamento. Os motivos são adquiridos por meio da aprendizagem, o que se dá através de reforço positivo ou negativo.

Ao analisarmos os pressupostos teóricos da motivação, somos induzidos à conclusão de que tanto os cognitivistas quanto os behavioristas e os psicanalistas acreditam que o comportamento é direcionado; os cognitivistas postulam o predomínio das forças internas e intencionais, que são os valores individuais; os behavioristas pregam os estímulos externos, o reforço, como responsável direto pelo comportamento humano; ao passo que Freud aponta os instintos, como forças internas e hereditárias, como causa de todo o comportamento humano. Para os cognitivistas, a motivação é um processo psicológico que interage com vários outros processos, como a percepção, o pensamento etc. Para behavioristas, os indivíduos respondem aos reforçamentos positivos e negativos. Freud tem a motivação humana como consistindo na busca da satisfação dos instintos. Aí reside a diferença das abordagens que vêem o homem como prisioneiro de sua hereditariedade e/ou do seu passado e os que o têm como um ser livre que busca a sua auto-determinação.

Quem sabe, a resposta a essa questão esteja na soma de tudo isso? Cada um desses fatores deve pesar, uns mais outros menos, de acordo com os valores e tendências individuais. O que sou não terá sido somente fruto de minhas escolhas, mas, também delas; nem terá sido apenas resultado dos meus valores, mas, também deles; não terá sido apenas o que eu aprendi, pois não sou um mero fruto dos condicionamentos a que me submetem, mas, também deles; nem terá sido a carga hereditária que me torna tão semelhante a meu pai, mas, isso não deixa de exercer grande peso nas respostas que dou ao mundo que me rodeia.

Uma abordagem teórica alternativa, que procura empreender a conciliação de posições acima sugerida, é a da chamada psicologia existencial-humanista. Uma das teorias de tal grupo, a de Maslow, que examinaremos a seguir, é em particular adequada ao exame do problema da motivação no trabalho.

4.1 - *A motivação no trabalho, segundo Abraham Maslow*

A hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow localiza-se, na tradição funcionalista de James Dewey, fundida com o holismo (variações da doutrina da evolução emergente que consiste na inversão da hipótese mecanicista e no julgar que os fenômenos biológicos não dependem dos físicos-químicos, mas, estes últimos dos primeiros)

de Wertheimer e Goldstein, da psicologia gestaltista, e com dinamismo de Freud, Fromm, Horney, Jung e Adler. Esta integração ou síntese foi por Maslow chamada de teoria dinâmica holista.

A concepção teórica de Maslow consiste em uma hierarquia de necessidades básicas biológicas instintóides, com uma ordem, sempre a mesma, de surgimento de necessidades superiores emergindo somente à medida que as necessidades inferiores tenham sido relativamente satisfeitas. Esta hierarquia de surgimento dos motivos é filogenética e ontogenética. As necessidades básicas humanas não são necessariamente conscientes ou inconscientes, mas em geral inconscientes. São como uma derivação conceitual da multiplicidade dos desejos específicos. Estas necessidades são universais, constantes nas mais diversas culturas; o que difere são os desejos conscientes e específicos através dos quais se manifestam e que são determinados segundo os costumes dominantes em dada época ou cultura.

A motivação é independente em relação às circunstâncias ambientais. A cultura, entretanto, pode reprimir, suprimir, camuflar, mascarar ou modificar as necessidades básicas, porque estas são fracas. São biológicas, instintóides, mas são fracas.

Quanto mais elevado é o seu nível na hierarquia de surgimento, mais fraca ela é, mais facilmente ela desaparece se as condições não lhe forem propícias — são instintóides.

Uma necessidade é básica ou instintóide se a sua frustração tem como consequência a doença e a sua gratificação causa ou retorna a saúde.

São cinco as necessidades básicas, segundo Maslow:

- A - Necessidades fisiológicas;
- B - Necessidades de segurança;
- C - Necessidades sociais;
- D - Necessidades de estima e prestígio;
- E - Necessidades de auto-realização.

4.1.1 - *Necessidades fisiológicas*

As necessidades fisiológicas são aquelas ligadas ao surgimento de elementos indispensáveis à sobrevivência e ao equilíbrio do organismo, possibilitando seu funcionamento e continuação à espécie. As necessidades fisiológicas mais características são a fome, a sede e o sexo, mas há um sem número delas. Elas são as mais fortes no homem e comuns a todos os animais.

Para uma pessoa frustrada na satisfação de uma necessidade fisiológica, como a fome, qualquer outra necessidade não existe ou existirá em segundo plano. Todas as suas capacidades estarão a serviço de um único propósito: matar a fome. Para o homem crônica e extremamente faminto

o lugar ideal é aquele onde haja comida em abundância. E ele não deseja neste momento mais outra coisa além de comida garantida para o resto da vida. Um indivíduo, cujas condições econômicas lhe garantem satisfação relativa de suas necessidades fisiológicas de alimentação, poderá apresentar desejos de maior conforto no trabalho: instalações, iluminação, ar-condicionado, intervalos para o almoço ou café, maior salário para compra de objetos que lhe permitam viver com conforto fora do emprego, tais como aparelhos eletrodomésticos em geral, carro, casa própria etc. E ainda pode pensar em se poupar física e mentalmente, descansar, divertir-se, o que também está ligado a este nível de necessidades.

4.1.2 - *Necessidades de segurança*

As necessidades de segurança ocupam o segundo lugar na hierarquia. São necessidades de sentir o mundo como estruturado, com leis, ordens, limites, onde não aconteçam imprevistos ou o inesperado ou o caótico ou o perigo ou o impossível de se manejar. São necessidades de se sentir livre de sentimentos de medo, ansiedade, do caos, de se sentir protegido de perigos, ameaças de privações e de sentir-se protegido sob a égide de protetor forte e de manutenção da satisfação das necessidades fisiológicas.

Quem está se sentido dependente e ameaçado, re-
ceando ser arbitrariamente privado de seus direitos, é que
tem necessidade de proteção e de segurança.

Não sendo assim, o indivíduo sentir-se-á absoluta-
mente disposto a aceitar riscos. A sociedade oferece es-
quema de segurança para proteger o indivíduo contra peri-
gos como ataques de animais selvagens, de criminosos, al-
tas ou baixas temperaturas, doenças e tirania. Achando-
se livre de tais perigos, suas necessidades de segurança no
trabalho vão se refletir na procura de emprego que garanta
seus direitos, no desejo de uma boa conta bancária, de ter
seguros de vida, de trabalhar sem riscos de danos físicos
ou profissionais.

4.1.3 - *Necessidades sociais*

Quando os dois níveis superiores se encontram sa-
tisfeitos, vão surgindo as necessidades de amor, afeto, ami-
zade. São necessidades de ligação afetiva com as pessoas,
de fazer seu grupo, de ter raízes, de se sentir entre os
seus. Estas necessidades surgem quando o indivíduo já sa-
tisfez as necessidades inferiores e começa a poder se in-
teressar pelos outros, já que suas necessidades individuais
básicas foram satisfeitas: são as necessidades sociais.

Este tipo de necessidade vai se refletir no traba-
lho, no desejo que as pessoas manifestam de serem compa-

nheiras de outras pessoas, sentidas por ele como agradáveis, ou de quem seja possível relacionar-se bem e fazer amizade. São desejos naturais de agrupamento, que às vezes são impedidos ou controlados pela direção da organização de trabalho, que os considera erroneamente como prejudiciais e ameaçadoras para a organização. Neste caso, como consequência, as pessoas se tornam resistentes, antagônicas e não cooperativas, porque as suas necessidades básicas estão sendo frustradas.

4.1.4 - *Necessidades de estima e prestígio*

As necessidades de estima e prestígio se manifestam no indivíduo em relação a si próprio e em relação a outras pessoas; são necessidades de auto-avaliação satisfatória e de auto-respeito, de sentir que os outros o consideram, respeitam etc. Esta necessidade leva o indivíduo a procurar realizar-se e mostrar sua competência, habilidade e talento, a buscar prestígio, fama, glória, reconhecimento, atenção, apreciação.

4.1.5 - *Necessidades de auto-realização*

As necessidades superiores na hierarquia de necessidades são as de auto-realização, que são as necessidades de tornar objetivas e reais todas as potencialidades do indivíduo, fazendo aquilo que está de acordo com o seu modo de ser, ver e sentir. Diz Maslow:

"É a necessidade que o homem tem de execução total, a tendência a chegar a tornar atuais todas as suas potências e possibilidades; desejo de chegar a ser cada vez mais o que se é. (...) O homem tem que ser o que pode ser".

A teoria da motivação humana de Maslow é uma teoria que busca e considera o ser humano em sua totalidade, visto e tomado em seus aspectos biológicos, psicológicos e sociais. As necessidades humanas são fundidas em necessidades biológicas, psicológicas e sociais, e classificadas em necessidades básicas inferiores e superiores.

4.2 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais, segundo Herzberg

Uma importante e atual área de estudos e intervenção no âmbito da psicossociologia do trabalho é aquela conhecida como "Desenvolvimento Organizacional" (DO). Vejamos o que um de seus mais destacados representantes, Herzberg, tem a dizer acerca da motivação no trabalho.

Herzberg, segundo Hampton (1973), faz distinção entre satisfação e motivação para o trabalho. A primeira ele atribui ao que denomina fatores higiênicos, isto é, todos os fatores que dão satisfação no trabalho. Esses fatores estão relacionados às condições em que o trabalho se realiza — iluminação, ventilação, ar-condicionado, seguros, salário, supervisão, relações interpessoais, política organizacional, processos administrativos, benefícios etc. Os fatores motivacionais referem-se àqueles que dizem respeito à realização da tarefa, ao trabalho propriamente dito, e são eles: a liberdade, a responsabilidade, a criatividade, a inovação, e todas as atitudes relacionadas ao trabalho e a sua tarefa.

Segundo Herzberg, os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes, para manter a produção e a motivação dos membros da organização. Sempre que haja acentuada queda de um dos fatores higiênicos abaixo dos níveis aceitáveis, isto provocará insatisfação no trabalho, o que acarretará atitudes negativas pelos membros do grupo. A me

lhoria das condições higiênicas condicionará, em troca, a remoção dos impecilhos e a formação de atitudes positivas dentro da organização.

Além disso, para Herzberg, os fatores que motivam o indivíduo e produzem aquelas atitudes positivas no trabalho são aquelas que proporcionam a auto-realização, a satisfação de sua necessidade de realizar-se no trabalho.

Herzberg relaciona os fatores higiênicos com a necessidade que o indivíduo tem de afastar-se de situações desagradáveis. Salários, condições físicas aceitáveis, relações interpessoais e administrativas satisfatórias, possibilitam um sentimento de bem-estar na organização. Enquanto isso, a deterioração de qualquer desses fatores levará ao desconforto dentro da organização, ao desprazer e mal-estar. Os fatores do trabalho, propriamente ditos, têm a haver com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações individuais. É na realização da tarefa, acrescenta Herzberg, que o indivíduo deve encontrar as formas e os meios para desenvolver sua criatividade, assumir responsabilidade e ser independente e livre.

Herzberg afirma que tais fatores buscam alvos diferentes e visam a satisfação de necessidades diferentes dos membros da organização. A principal dificuldade, diz ele, é separar e distinguir os fatores motivacionais dos fatores higiênicos. Os incentivos organizacionais baseados nos fatores higiênicos não resultarão automaticamente no aumento da motivação e, conseqüentemente, da produtivi

dade, mas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.

Para Herzberg (apud Aguiar, 1980), os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem às tarefas e a sua execução, existindo uma correlação direta, uma interdependência, entre motivação e produtividade. Os fatores motivadores estão intimamente ligados às formas de realização de tarefas.

Como consequência, concluímos, a organização ao criar condições motivadoras estará também, de forma implícita, fundamentando-se na capacidade técnico-profissional de seus membros e na sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização e passa a ser assumido pelo próprio indivíduo. O resultado, isto é, a produtividade, é fator de aferição do grau de motivação dos membros da organização.

4.3 - *A necessidade de realização, de McClelland*

A teoria da necessidade da realização de McClelland, tenta relacionar essa necessidade com o desenvolvimento econômico. Segundo McClelland (citado por Angelini, 1973), esta necessidade tem suas origens na ética protestante, que valoriza o esforço do indivíduo e enfatiza o compromisso e o resultado do próprio trabalho. Em

certo sentido, a teoria de McClelland remonta, portanto, à famosa tese de Max Weber de relacionamento histórico entre o protestantismo e o capitalismo.

O indivíduo realiza-se no que faz e não nas possíveis recompensas do trabalho realizado. A necessidade de realização, segundo Aguiar (1980), parte da hipótese de que os indivíduos estabelecem para si mesmos um padrão de excelência para seu desempenho, e tentam alcançá-lo por diferentes meios e modos.

McClelland, segundo Angelini (1973) e seus colaboradores, realizou estudos com adolescentes e executivos de diferentes culturas, inclusive no Brasil. Os resultados desses estudos revelaram que o indivíduo tem necessidades de realização, poder e afiliação em diferentes graus. Os indivíduos com necessidade de realização são os que apresentam maior grau de capacidade e maior rendimento.

Situações de rotina, mesmo quando é oferecida recompensa, ou outros tipos de satisfação, não produzem relação de satisfação de realização e, portanto, não criam condições para o indivíduo apresentar um bom desempenho e um bom ajustamento no trabalho. Para eles, o que é importante é uma realização cada vez melhor de forma diferente e específica, o que lhes possibilitará maior satisfação naquilo que estão fazendo.

Enquanto para maioria dos indivíduos, diz Ferreira de Aguiar (1980), o importante é "fazer o dinheiro" e conseguir *status*, para os indivíduos com alto grau de rea-

lização, *n-achievement*, o importante é atingir o padrão de excelência por ele estabelecido e perseguido à sua maneira. Os que têm alto grau de necessidade de realização buscam seu próprio aperfeiçoamento.

Os estudos de McClelland demonstraram também que os indivíduos com grau elevado de realização apresentam certas constelações de motivos, com alto grau de necessidade de poder e grau moderado de afiliação. Nesse caso, o "poder" é tomado como um pré-requisito ou condição para alcançar a realização. A necessidade de poder em geral vem associada à necessidade de afiliação, já que o indivíduo dependerá de sua aceitação por parte do grupo ou dos outros indivíduos a fim de dominar.

Na avaliação de Aguiar (1980), a prevalência de determinada necessidade motivadora facilitará ou dificultará a integração do indivíduo na organização. Um indivíduo portador de alto grau de realização quase sempre se desajustará nas organizações burocráticas, pois não serão satisfeitas suas necessidades criativas, nem suas necessidades inovadoras. Ao contrário, os indivíduos com alto grau de necessidade de poder, são os que mais se ajustam às organizações burocráticas. Afirma-se também que os indivíduos com alto grau de afiliação limitam sua realização ao grau de aceitação no grupo. Seu padrão de realização molda-se em benefício de sua aceitação no grupo.

Atkinson e Feather (1966; citados por Berkowitz, 1980), consideram pertinente a correlação entre tomada de

risco e realização. Observou Atkinson que as pessoas mais dotadas de motivação de realização preferem realizar tarefas moderadamente difíceis; ao passo que as que apresentam baixo índice de motivação de realização se contentam com tarefas que não lhes exijam muito esforço ou simplesmente ficam satisfeitas com vitórias ao acaso.

Cabe observar que as pesquisas até agora feitas sobre a necessidade de realização focalizaram basicamente a motivação dos empresários e não dos trabalhadores. Aplicações práticas da teoria de McClelland têm sido inclusive "encomendadas" a psicólogos industriais pelos próprios empresários, visando mais a qualificação de gerentes e diretores do que a satisfação dos trabalhadores super-especializados.

Verifica-se, a partir da década de 1960, o surgimento e contínuo aperfeiçoamento, em função de aplicações práticas concretas, de teorias sobre a motivação do trabalhador em organizações sociais complexas. Destacam-se entre seus autores: Argyris (1962, 1970; citado em Glen, 1976), Herzberg (1960; citado em Glen, 1976), McGregor (1960, 1967; citado em Weick, 1973), Blake e Monton (1962, 1964; citados em Glen, 1976) e outros.

5. DISCUSSÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES

Não há dúvida de que o alvo da administração científica é manipular o trabalho e o trabalhador em favor da organização. Mayo, Fayol, Taylor e Ford, só tinham um objetivo em mente com seus estudos e pesquisas: melhorar, agilizar e baratear a produção.

O mesmo ocorre com a maioria dos estudiosos da motivação no trabalho.

Herzberg, por exemplo, com seus fatores higiênicos, nada mais faz do que buscar uma fórmula mágica, propícia para induzir o trabalhador a produzir mais e melhor. A satisfação no trabalho, ansiosamente procurada, terá como função única a conquista de produção mais ampla, mais rápida e com menor custo.

Daí o fato dele não apresentar qualquer proposta em função do trabalhador, nem mesmo qualquer solução ajustando a organização às necessidades do indivíduo, sem que tenha como objetivo principal o lucro, a prosperidade do empresário, a expansão da organização, a melhoria da qualidade do produto ou qualquer outro interesse da indústria.

Contudo, é inegável a importância desse assunto, já que o problema da motivação é chave para a satisfação e o ajustamento do homem no trabalho.

Acredito ser indispensável e urgente que os educa

dores, então desprovidos dos interesses gananciosos ligados à indústria, procurem formas de maior conforto, segurança, retribuição, e bem-estar para o trabalhador, aliadas a estudos vocacionais, visando a preparação dos jovens, de de cedo, para o trabalho.

Um dos maiores fatores de desajustes no trabalho é a colocação de pessoas em atividades para as quais não se sentem capacitadas ou vocacionadas.

O dinheiro, afinal, é inegavelmente fator de satisfação, mas não é o único fator; nem mesmo o principal fator de satisfação. Existem motivos outros que concorrem como agentes motivadores no campo do trabalho, e que devem ser perseguidos, mesmo quando não interessem diretamente à organização.

Lutemos para que não esteja longe o dia em que se busque a satisfação no trabalho sem esta doentia perspectiva manipuladora, mas visando em primeiro plano o bem-estar social e humano, o que deve ser o alvo supremo de toda ciência.

Até agora, porém, quando uma pesquisa realizada não traz imediata melhoria na produção, é logo posta de lado e tida como imprópria e inconsistente, porque improdutiva.

Praticamente todos os estudos divulgados até hoje são resultantes de encomendas de empresários ou de centros de pesquisas industriais. Assim são os respeitáveis trabalhos de Herzberg e McClelland.

Com base, entretanto, nos estudos até hoje realizados, podemos sugerir as seguintes conclusões:

- 1) Que o estudo da motivação é relevante e indispensável para a compreensão do comportamento humano, bem como para a explicação das diversas atitudes que o indivíduo assume em relação à educação, ao trabalho, assim como aos demais fatos que lhe ocorrem no cotidiano.
- 2) Que, não obstante as posições em contrário, a teoria da motivação é o melhor fator de referência de que dispomos para medir e prever o comportamento individual na aprendizagem, no trabalho e nas demais atividades em que o indivíduo está envolvido.
- 3) Que a divisão do trabalho e a fragmentação abusiva das tarefas constitui, indubitavelmente, fator de alienação e de insatisfação do trabalhador.
- 4) Que o trabalhador se sente mais motivado e satisfeito quando faz uma obra acabada e pode acompanhar o destino da utilidade produzida.
- 5) Que é importante para o trabalhador conhecer os fins daquilo que produz.
- 6) Que o trabalhador se sente satisfeito quando ao concluir uma obra acabada, pode dizer - "Foi feito por mim".

- 7) Que, em geral, nem sempre a satisfação no trbalho resulta no aumento do nível de produção; todavia, a insatisfação provocará invariavelmente queda na produtividade.
- 8) Que o motivo de realização só é despertado quando os outros motivos, tidos como inferiores na hierarquia das necessidades, estiverem razoavelmente satisfeitos.
- 9) Que a necessidade de realização é a de maior intensidade na motivação do trabalhador. Pesquisas demonstraram, que a realização corresponde de 33 a 50 por cento dentre os fatores motivadores do homem.
- 10) Que, devido às diferenças individuais, nem sempre os indivíduos respondem da mesma maneira às solicitações, estímulos e incentivos que lhes são apresentados.
- 11) Que, por isso mesmo, o que deu certo num dado momento com determinado grupo ou organização, pode não funcionar em outro grupo social.
- 12) Que não se pode construir uma sociedade feliz e tranqüila com trabalhadores insatisfeitos e inseguros.
- 13) Que o homem não tem ainda uma resposta para seus legítimos problemas; as alternativas até hoje conhecidas e praticadas estão longe de

atender às justas aspirações e reais necessidades do trabalhador.

- 14) Que esta resposta só virá quando tivermos uma sociedade mais justa e igualitária.
- 15) Que a busca desta solução é um dever de todos nós.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, M.A.F. - Psicologia aplicada à administração. São Paulo, Atlas, 1980.
- ANGELINI, A.L. - Motivação humana. Rio de Janeiro, José Olympio, 1973.
- BARCELOS, F. - A psicologia aplicada à administração de empresas. Rio de Janeiro, Gráfica Editora Aurora Ltda, 1969.
- BERGAMINI, C.W. - Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1977.
- BERKOWITZ, L. - Psicologia social. Rio de Janeiro, Intermérica, 1980.
- CAMPOS, A.M.V.S. - Motivação: um estudo correlacionado do motivo de realização. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, PUC, 1975.
- CARVALHO, I.M. - Introdução à psicologia das relações humanas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967. (Transcrição em Braille).
- _____. - Introdução aos estudos sociais. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966. (Transcrição em Braille).

- COFER, C. - Motivação e emoção. Rio de Janeiro, Interamericana, 1980.
- ELLIS, R.S. - Psicologia educacional. São Paulo, Nacional, 1967. (Transcrição em Braille).
- FREEDMAN, J.L., CARSMITH, J.M., SEARS, D.O. - Psicologia social. São Paulo, Cultriz, 1973.
- FRIEDMANN, G. - O trabalho em migalhas. São Paulo, Perspectiva, 1972.
- FROMM, E. - Análise do homem. Rio de Janeiro, Zahar, 1972. (Transcrição em Braille).
- _____. - Psicanálise da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro, Zahar, 1972. (Transcrição em Braille)
- GLEN, F. - Psicologia social das organizações. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- GORZ, A. - Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- HEBB, D.O. - Introdução à psicologia. Rio de Janeiro, Atheneu, 1971.
- HAMPTON, D. - Conceito de comportamento na administração. São Paulo, Pedagógica e Universitária, 1973.
- JACCARD, P. - Psicossociologia do trabalho. Lisboa, Moraes, 1969.

- KATZ, D. & KAHN, R. - Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1978.
- KLINEBERG, O. - Psicologia social. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.
- KOLB, D.A., RUBIN, I.M. & MCINTYRE, J.M. - Psicologia organizacional. São Paulo, Atlas, 1978.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. & BALLACHEY, E. - O indivíduo na sociedade. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1969.
- LANE, S.J.M. & CODO, W.(org.). - Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- LEGOE, L., MARTINS, R.C. & REIS, V. - "O reflexo da automação na sociedade brasileira". Perspectiva Universitária, ano XIII, n. 209 - nov. 1986.
- LOBO, R.H. - Psicologia geral e aplicada à administração. São Paulo, Atlas, 1974.
- LOPES, T.V.M. - Motivação no trabalho. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1980.
- MARX, M.H. & HILLIX, W.A. - Sistemas e teorias em psicologia. São Paulo, Cultirx, 1974.
- MINICUCCI, A. - Psicologia aplicada à administração. São Paulo, Atlas, 1983.
- MURRELL, H. - Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

NETO, A.D. - Sociologia aplicada à administração. São Paulo, Atlas, 1975.

PENNA, A.G. - Motivação e emoção. Rio de Janeiro, Rio, 1975.

_____. - História das idéias psicológicas. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

_____. - Introdução à história da psicologia contemporânea. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

PUENTE, M. (org.). - Tendências contemporâneas em psicologia da motivação. São Paulo, Cortez, 1982.

SÁ, C.P. - "Diálogos sobre motivação - sobre o conceito psicológico genérico de motivação: seu estado atual". Psicologia em Curso, vol. 2, n. 7 - out./dez. 1981.

STACEY, B. - Psicologia e estrutura social. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

SUPER, D. & JÚNIOR, M. - Psicologia ocupacional. São Paulo, Atlas, 1976.

TELES, A.X. - Psicologia moderna. São Paulo, Ática, 1983.

TIFFIN, J. & McCORMICK, E.J. - Psicologia industrial. São Paulo, Herder/Universidade de São Paulo, 1969.

BÍBLIA Sagrada. Rio de Janeiro, Imprensa Bíblica, 1986.

_____. - Enciclopédia Mirador Internacional. São Paulo, Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1980.

WEICK, K.E. - A psicologia social da organização. São Paulo, Edgard Blücher, 1973.

WOODWORTH, R.S. & MARQUIS, D.G. - Psicologia. São Paulo, Nacional. (Transcrição em Braille)

WOLFF, W. - Fundamentos de psicologia. São Paulo, Mestre Jou, 1973.

Dissertação apresentada aos Senhores:

Carlos Luís de S.

Nome dos

Componentes da

Banca Examinadora

Elisavir Schneider

Roberto de S. P.

Visto e permitida a impressão

Rio de Janeiro, __/__/1988

Newton Lins Buarque Sucupira

Newton Lins Buarque Sucupira
Coordenador Geral de Ensino

Maria Julieta Costa Calazans

Maria Julieta Costa Calazans
Coordenadora Geral de Pesquisa