

## *A Posição Moderna sobre Motivação* (\*)

ALFRED S. ROGERS

Tradução de STELLA TEIXEIRA CAVALCANTI

*Os cientistas, os engenheiros e outros técnicos podem aparentar possuir motivação. Mas isto não basta nas condições modernas de trabalho. Quando êstes homens de espírito voltado para os fatos concretos penetram no mundo dos imponderáveis começam os problemas. O supervisor dêsses indivíduos deve aprender a aplicar a força motivadora adequada a levar os subalternos ao máximo de produtividade, mantendo simultâneamente a disciplina.*

**O**s supervisores do trabalho dos cientistas, engenheiros, matemáticos e técnicos não são imunes ao problema de como motivar os empregados a produzirem o maior esforço. Com efeito, os técnicos em supervisão nem sempre se compenetraram de sua função de supervisores. Não percebem que, na sua qualidade de membros da administração, são responsáveis pelo trabalho de muitas pessoas, e não apenas pelo seu próprio trabalho. É na atmosfera assim criada que tendem a ocorrer as dificuldades de motivação dos subordinados.

É fator fundamental do problema a falta de compreensão das pessoas e dos motivos que as levam a trabalhar. É bem conhecido que "não só de pão vive o homem", mas as implicações dêsse aforismo são freqüentemente ignoradas ou mesmo rejeitadas. Por que as pessoas que trabalham em áreas altamente técnicas e científicas rejeitam esta idéia?

O autor verificou que é porque em geral os engenheiros, para dar um exemplo, por operarem em um mundo de fatos concretos, lidando com realidades ponderáveis, acham difícil aceitar o mundo dos imponderáveis. O supervisor de um grupo de engenheiros, ao reconhecer que está diante de um problema de motivação, pode

---

(\*) *Personnel Journal* — Vol. 45, nº 5 — Maio, 1966. Publicado por "The Personnel Journal Inc." 100 Park Avenue, Swarthmore, Pennsylvania.

tentar um procedimento gradual e ao pé da letra. Dessa tentativa pode resultar uma tremenda frustração por não haver um conjunto organizado de regras para aplicação da força motivadora que faça o grupo "produzir."

É necessário que o supervisor ponha de lado seus preconceitos contra "as coisas que não se tocam com os dedos" e aceite alguns conceitos relativamente abstratos, aplicáveis à motivação. Nenhum dos princípios são difíceis de entender. Mas há uma grande distância entre a compreensão intelectual e a aceitação emocional. Esta requer esforço.



*CENTRO DE APERFEIÇOAMENTO — Aspecto da assistência a uma das conferências realizadas no auditório do DASP, em Brasília, sob os auspícios do Centro.*

#### POR QUE AS PESSOAS TRABALHAM ?

A pergunta "Por que as pessoas trabalham?" a resposta mais óbvia é que trabalham por dinheiro. É verdade que trabalhamos para ganhar o suficiente para satisfazer nossas necessidades fisiológicas primordiais e para adquirir uma medida de segurança. Mas trabalhamos para alguma coisa mais além do sustento físico.

O trabalho é um aspecto da vida que liga as pessoas em interesses comuns. O trabalho dá ao indivíduo situação e companheirismo. É uma atividade social. E o homem, que é um ser social, precisa da associação com outros indivíduos, coisa que o

trabalho permite. As pessoas tendem a gostar de trabalhar; quando não gostam, o êrro está, em geral, nas condições sociais e psicológicas do emprêgo, não nos próprios trabalhadores.

Dentre as necessidades psicológicas e sociais dos empregados, ocupam posição elevada os sentimentos de participação, de inserção no grupo e de que estão fazendo um trabalho importante. A título de ilustração, os milhares de ofícios e profissões envolvidos na construção de submarinos fogem quase sempre à compreensão do leigo. A maioria dos homens e mulheres que trabalham nessas ocupações só conhecem um aspecto relativamente insignificante do trabalho inteiro. E, evidentemente, isso é necessário. A crescente complexidade da tecnologia de um submarino exclui, como várias outras tecnologias, a possibilidade de um indivíduo qualquer abranger mais do que uma pequena fração do número de habilidades necessárias à construção de um navio, mas essas pessoas *não fazem* idéia da importância vital do seu papel na criação do objeto, de como a sua pequena parte se encaixa no quadro global! Através de uma doutrinação inoperante, que em geral se reduz a algumas conferências enfadonhas, elas ficam familiarizadas com as normas, os regulamentos e atitudes a que devem prestar atenção. Mas deixa-se de lado a parte mais importante da doutrinação. O supervisor acha que não tem tempo ou que não vale a pena perder tempo com a explicação da importância do trabalho. Ele deixa de reconhecer e de aceitar que as pessoas precisam saber que estão contribuindo de uma maneira muito importante para a produção final, sem o que não podem criar a disposição de produzir com o máximo de suas habilidades. Sem êsse conhecimento, o que o homem ou a mulher está fazendo tem tanto interêsse quanto as tarefas que certos professôres dão aos alunos "só para desviá-los da malandragem." É lamentável que alguns técnicos altamente qualificados, designados para trabalhos importantes, sintam-se empenhados numa espécie de atarefamento, quando algumas palavras de explicação poderiam criar o incentivo ao desempenho voluntário de um trabalho valioso.

#### A NECESSIDADE DO TRABALHO

Muitas pessoas sentem-se infelizes sem trabalhar, mesmo excluindo a compensação financeira, e procuram relacionamentos sociais ligados ao trabalho. Por exemplo, muitos homens e mulheres trabalham mesmo quando não precisam mais, financeiramente. Mais ainda, há um sem número de operários que passam para um emprêgo "melhor", mais bem pago, e pedem para voltar para o emprêgo antigo, menos bem pago. O autor perguntou a diversos operários porque fizeram isto; porque quiseram voltar; porque não se interessaram pelo aumento. Depois de caldear as

respostas de "não sei; não gostei", as razões reais surgiram. A mais freqüente foi a de que, tendo-se ligado a um grupo específico de pessoas por um certo tempo e tendo-se identificado com o grupo, êsses operários sentiam falta da companhia dos conhecidos antigos, e do sentimento de pertencer ao grupo, criado por estas relações.

O desemprego é um poderoso estímulo negativo, não só por causa da perda da renda, mas também por fazer o homem sentir-se inútil, não desejado, um homem sem pátria. Em resumo, o desemprego isola o homem da sociedade.

A maneira pela qual o supervisor, gerente, chefe de grupo, ou qualquer título que possa ter, ataca o problema da motivação depende muito da sua visão da natureza humana.

O supervisor que acredita que as pessoas são preguiçosas, não querem trabalhar, devem ser forçadas a trabalhar, não querem assumir responsabilidades e fogem a elas, tentará a motivação pelo "trabalho forçado." Esta visão, entretanto, não é realista e o chefe que a endossa apenas conseguirá complicar os problemas de motivação. O operário moderno, mais bem educado, mais consciente do mundo ao seu redor, mais apto do que os seus antepassados a se locomover geograficamente, recusa-se a aceitar métodos tirânicos de supervisão.

Por outro lado, o supervisor que adota uma filosofia pessoal de que os indivíduos gostam de trabalhar e trabalham sempre que podem; de que o trabalho é tão natural para as pessoas quanto a alimentação e o descanso; de que as pessoas aceitam e buscam a responsabilidade, usará uma linha de motivação que será positiva e estimulante.

#### A LINHA DE MOTIVAÇÃO DO SUPERVISOR

As linhas de motivação utilizadas pelo supervisor moderno e informado são contrastantes com as do tipo "trabalho forçado." São linhas que fornecem orientação mas não são linhas marcadas passo a passo. Podem ser desenvolvidas numa filosofia operante da motivação:

1. O supervisor do tipo "trabalho forçado" está sempre encontrando erros. Pouco ou nada do que fazem os subordinados está certo. Mesmo que esteja certo, êle não diz. Além disso, tende ao perfeccionismo. Mas não necessariamente para o seu próprio trabalho. Êle exige excelência dos empregados e mesmo quando se produz excelência o tipo "trabalho forçado" ainda pode achar alguma coisa errada. A infelicidade para todos os interessados é que êste supervisor é sincero. Suas ações são condicionadas pelo que êle imagina dos trabalhadores; todos os tra-

balhadores, exceto, bem entendido, êle próprio;... que o empregado é preguiçoso, precisa ser obrigado a trabalhar, e assim por diante. Por causa dessa opinião, êle aumenta o contrôle sobre o trabalho, vigiando constantemente as tarefas dos subordinados. Acha que não pode confiar no desempenho satisfatório das funções dos outros.

O tipo estimulante de supervisor, por outro lado, *encoraja* o seu pessoal. Reconhece que a manutenção da alta qualidade pode se tornar um modo de viver. Essa possibilidade foi provada pelo êxito dos programas de "Defeitos Zero." Mas também sabe que é preciso tempo para chegar a êsse ponto. Também percebe que o sucesso gera o sucesso, assim como a falha gera a falha. O empregado reagirá com um trabalho de melhor qualidade quando lhe derem a certeza de que está melhorando. Do mesmo modo, reage à acusação de suas falhas pelo desencorajamento e atitude de "o que é que adianta."

2. O supervisor do tipo "trabalho forçado" é *falador*. Êle é o técnico. Êle não precisa escutar. Êle é quem diz ao seu pessoal o que fazer, indo por vêzes aos mínimos detalhes quanto à maneira exata de executar o serviço. Os trabalhadores podem reagir a êste método deixando o supervisor cometer erros sérios, conhecendo as conseqüências, mas não ligando. Foram condicionados a não ligar por verem suas sugestões e idéias ignoradas ou mesmo ridicularizadas. Nada pior do que isso para bloquear a inteligência e a capacidade criadora. Poucos métodos são mais eficazes na eliminação da iniciativa pessoal do que o de simplesmente não ouvir a pessoa.

Já o líder animador está *pronto para ouvir*. E, enquanto ouve, êle avalia as idéias do seu pessoal. Por apreender o "quadro geral" melhor do que os empregados, êle reconhece que, sendo humano, é capaz de errar e apreciar mal, podendo, freqüentemente, achar respostas para os problemas ao ouvir os outros com espírito aberto. Mesmo dos lábios de uma criança saem palavras de sabedoria. Da cabeça de subordinados especializados saem respostas para os problemas.

3. O líder coercitivo *deixa o pessoal inseguro*. Êle acha que se agir assim os funcionários vão trabalhando e não criam problemas. Êle tem certeza de que as modificações na política da companhia, bem como as modificações na administração superior não interessam ao empregado. Está convencido de que o menor conhecimento é perigoso. Portanto, raciocina, é melhor mantê-los alheios às informações. Além disso, o líder coercitivo está firmemente convencido de que os trabalhadores devem se sentir inseguros. Só assim "atingirão o alvo", com certeza.

A atitude mais lógica praticada pelo supervisor que quer encorajar os subalternos é "*mantê-los informados*." Êle reconhece

a interdependência entre a administração e os trabalhadores; que a administração e o operário devem trabalhar juntos em cooperação para atingir seus objetivos. Reconhece que o que afeta a companhia afeta cada um dos subalternos individualmente. Sabe que se o trabalhador está consciente do que está acontecendo, terá orgulho e interesse pela companhia e lutará com mais afinco para atingir a qualidade e a quantidade máxima de trabalho.

4. O trabalhador não deixa os seus problemas pessoais em casa, como não deixa os seus problemas de trabalho no escritório. Um problema pessoal afeta o trabalho que o operário executa. No entanto, o supervisor não pode se intrometer. Não pode e não deve colocar-se na posição de ouvir um "não é da sua conta." Não pode se meter no problema pessoal de um empregado e dar um conselho que o empregado ache uma "droga." Mas a dificuldade está em que os problemas pessoais dos empregados são do interesse do supervisor na medida em que afetam a produção do trabalho. O supervisor não pode se colocar numa posição comprometedora, mas pode colocar-se na posição daquele famoso psicólogo "seu" José, o dono do botequim. Seu José criou a reputação de saber resolver problemas. É um "gênio." No entanto, por estranho que pareça, ele raramente abre a bôca para perguntar alguma coisa, exceto "que é que você vai tomar?" Ele está disposto a ouvir. É assim que o líder estimulante pode cumprir suas responsabilidades de conselheiro, dentro dos limites, sem relaxar suas outras obrigações e responsabilidades, e sem comprometer sua posição. Ele compreende o que foi exposto pela escola não direcional de orientação: que muitas vezes a pessoa só precisa da oportunidade de falar dos seus problemas para achar a solução.

Compare-se esta com a linha do tipo de supervisor do "trabalho forçado." No seu modo de pensar, quando o homem chega ao trabalho deixou seus problemas na porta da rua. Espera-se do operário uma produção 100% eficiente em tôdas as horas. Não interessa que a mulher do Pedro tenha câncer. Não interessa que o filho de João esteja sofrendo dificuldades ou que José tenha problemas financeiros que não pode enfrentar. Só interessa que o empregado produza oito horas de trabalho por oito horas de salário. Os problemas pessoais são ignorados. Mas será que se pode realmente acusar o supervisor por essa atitude aparentemente insensível? A experiência indica que o tipo de líder ditatorial e coercitivo sofre muitos conflitos e frustrações psicológicas, junto com uma visão negativa, o que engendra cautela, e até mesmo medo, de ficar envolvido emocionalmente. Ele não saber olhar para os problemas com objetividade e ao mesmo tempo com simpatia. Para falar francamente, ele é inseguro. Por isso ele acha mais confortável, psicológicamente, evitar os pro-

blemas dos outros. É como a avestruz que enterra a cabeça na areia. Ele acredita que o problema que não se vê não existe.

5. O líder coercitivo também exige *obediência imediata*. Sua expressão favorita é "Faça o que eu lhe digo, quando eu lhe digo, porque eu lhe digo." Esse tipo de atitude, exigente e arrogante, descende das antiquadas atitudes características do capitão de plantações e do gerente de "lojas de exploração do trabalho. (\*)

O supervisor de visão, mesmo exigindo um sistema de disciplina e obediência, está mais interessado em *promover a longo prazo a lealdade dos empregados*. Ele sabe que está lidando com seres humanos inteligentes e que a disciplina efetiva vem dos que são auto-disciplinados. Em suma, ele está disposto a trocar a obediência imediata pela cooperação espontânea dos empregados leais.

6. Como vimos acima, o líder coercitivo é uma pessoa insegura. Ele tem, não só, um complexo de inferioridade, como é incapaz de fazer as pessoas trabalharem com o máximo de habilidade. E também, por ser inseguro, não pode suportar o pensamento de que seus empregados aprendam qualquer coisa que ele não saiba. Por isso ele *tranca a iniciativa* e mata o incentivo do indivíduo para desenvolver-se.

O supervisor que anima não tem medo de "ficar para trás" numa sociedade técnica em rápido progresso. Ele se desenvolve; ele *anima seu pessoal a desenvolver habilidades*; e cerca-se de pessoas tão versadas quanto ele em conhecimentos, que possam, se necessário, ocupar o seu lugar a qualquer tempo. Pois estas são as pessoas que fortalecem, em vez de enfraquecer, a posição do supervisor.

As idéias acima expostas podem servir de roteiro para o supervisor interessado em motivar os seus subordinados. Não se trata de uma temperança excessiva, pois não há substituto para a disciplina eficaz. É uma direção que, se usada escrupulosa e coerentemente, promoverá a lealdade, a alta produtividade e o moral elevado. Vivemos numa sociedade em rápido progresso, complexa, automatizada e mecanizada, em que as pessoas estão mais conscientes do universo. São mais bem educadas e mais livres para se locomover do que jamais antes. Por isso os homens e as mulheres *precisam* ser tratados como *seres humanos adultos*. A menos que recebam esse tratamento, os problemas de supervisão crescerão como erva daninha, a destruir a iniciativa, a capacidade criadora e a excelência.

(\*) Sweat-shop — fábricas em geral pequenas que empregavam operários em condições injustas e prejudiciais à saúde.