

Motivação e Organização: como uma idéia pode ajudar a entender a outra?

Autoria: Marcos Luís Procópio

Resumo

Ao lado de outros conceitos fundamentais como poder e cooperação, o conceito de motivação é elementar para a compreensão do fenômeno organizacional. Isso porque a ação de organizar, bem como a ação de conservar-se em uma organização, pode ser estudada como uma ação humana de alguma forma motivada. Inversamente, toda ação motivada ocorre dentro de um contexto organizacional. Por conseguinte, compreender a motivação humana implica compreender também, mesmo que em parte, o contexto organizacional sob o qual ela opera. Este artigo discute, sob uma perspectiva teórica, algumas relações entre os conceitos de motivação e organização. Embora estes dois conceitos sejam bastante discutidos individualmente na literatura especializada, estudos que buscam analisá-los *vis-à-vis* são raros, e é exatamente aí que se espera contribuir. Partindo da constatação de que toda teoria da organização contém, implícita ou explicitamente, uma teoria da motivação, o propósito principal do presente ensaio teórico consiste em tentar revelar como uma discussão mais ampla sobre a motivação – discussão esta que desafia o modelo hegemônico de base behaviorista existente no campo dos Estudos Organizacionais – pode levar a uma compreensão mais completa sobre a organização e vice-versa. O presente ensaio não se trata propriamente de uma tentativa de inovar ou avançar sobre novas perspectivas de estudos sobre motivação e organização, mas sim procura identificar e delimitar, com certa precisão analítica, o debate que envolve esses dois conceitos fundamentais. Para tanto, são apresentadas, a partir do método de revisão de literatura, duas visões conceituais complementares a respeito da motivação humana que se encontram intimamente ligadas à teoria das organizações: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Paralelamente, são também apresentadas duas concepções complementares de organização: a organização instrumental e a organização espontânea. Por fim, ambos os pares conceituais são confrontados de modo a se evidenciar os principais pontos de contato que existem entre eles. O que se conclui a partir daí é que a teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto a teoria da motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea. Para efeito analítico, conclui-se que do mesmo modo que uma explicação integral do fenômeno organizacional exige tanto a consideração da teoria da organização instrumental quanto da teoria da organização espontânea, a explicação desse fenômeno a partir da teoria da motivação exige tanto a consideração do modelo da motivação extrínseca quanto a consideração do modelo da motivação intrínseca.

Introdução

Ao lado de outros conceitos fundamentais como poder e cooperação, o conceito de motivação é elementar para a compreensão do fenômeno organizacional. Isso porque a ação de organizar, bem como a ação de conservar-se em uma organização, pode ser estudada como uma ação humana de alguma forma motivada. Inversamente, toda ação motivada ocorre dentro de um contexto organizacional. Por conseguinte, compreender a motivação humana implica compreender também, mesmo que em parte, o contexto organizacional sob o qual ela opera.

Este artigo discute, sob uma perspectiva teórica, algumas relações entre os conceitos de motivação e organização. Embora estes dois conceitos fundamentais sejam bastante discutidos individualmente na literatura especializada, tanto qualitativamente quanto quantitativamente, estudos que buscam analisá-los *vis-à-vis* são raros, e é exatamente esta a contribuição que o presente artigo pretende dar. Todavia, torna-se importante esclarecer, logo de início, que este ensaio não se trata propriamente de uma tentativa de inovar ou avançar sobre novas perspectivas de estudos sobre motivação e organização, mas sim procura identificar e delimitar, com certa precisão analítica, o debate que envolve esses dois conceitos fundamentais tão caros aos Estudos Organizacionais.

Partindo da constatação de que toda teoria da organização contém, implícita ou explicitamente, uma teoria da motivação (BERGAMINI, 1997), o propósito principal do presente ensaio teórico é tentar revelar como uma discussão mais ampla sobre a motivação – discussão esta que desafia o modelo hegemônico de base behaviorista existente no campo dos Estudos Organizacionais – pode levar a uma compreensão mais completa sobre a organização e vice-versa. Com efeito, a despeito da grande diversidade de pontos de vista sobre a motivação humana existente no campo dos Estudos Organizacionais, parte significativa das pesquisas sobre organizações acaba por adotar, acriticamente, este modelo hegemônico de motivação que, por sua vez, baseia-se largamente na idéia de que as pessoas são motivadas por terceiros que lhes oferecem recompensas e/ou lhes impõem punições condicionadas às tarefas executadas. Isto muitas vezes é feito em detrimento da consideração da motivação intrínseca, modelo complementar segundo o qual as ações motivadas se bastam por si próprias e são capazes de implicar a construção de laços organizacionais que também se bastam por si mesmos. Por conseguinte, ao se adotar exclusivamente o conceito da motivação extrínseca como base para a análise organizacional, uma parte significativa do fenômeno organizacional fica intocada e incompreendida.

O presente artigo se inicia com um breve esclarecimento sobre o conceito mais amplo de motivação e seus principais elementos teóricos constitutivos. Nesse ponto são utilizadas algumas idéias de Cecília Bergamini (1997, 1990). O objetivo, no entanto, não é propor um conceito acabado de motivação, mas sim simplesmente discutir os fundamentos teóricos necessários para se debater as concepções extrínseca e intrínseca de motivação logo adiante. Parte-se, então, para a análise das duas visões específicas de motivação tomando como base as definições de Alfie Kohn (1998). No intuito de aprofundar e dar mais corpo ao debate, as perspectivas de Chester Barnard (1979), Elton Mayo (1949) e Frederick Herzberg (1987) sobre a motivação humana nas organizações são também apresentadas e discutidas. Além disso, invoca-se aqui a teoria da ação social de Max Weber (1994) para dar maior subsídio conceitual às discussões. Na sequência, são apresentadas, discutidas e comparadas as duas concepções de organização que irão confrontar as teorias da motivação anteriormente analisadas: a teoria da organização instrumental e a teoria da organização espontânea. Ambas são representadas pelas idéias de Chester Barnard (1979) sobre a organização formal e a organização informal. Além disso, algumas idéias de Gareth Morgan (1996) são também invocadas no intuito de dinamizar o debate.¹ Finalmente, ambos os pares conceituais (de

motivação e de organização) são confrontados de modo a se evidenciar os principais pontos de contato que existem entre eles.

Alguns breves esclarecimentos sobre o conceito elementar de motivação humana

Dentro da literatura sobre organizações, há muita confusão ao redor da idéia de motivação (KOHN, 1998; BERGAMINI, 1997, 1990). De acordo com Bergamini (1990, p. 28), “[...] o termo motivação tem sido empregado com os mais diferentes significados” e, conseqüentemente, tem havido muito desentendimento a respeito daquilo que deve realmente ser tratado como motivação. Tal como explica a autora,

existem algumas pessoas que afirmam que é necessário aprender a motivar ou outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso pressupõe-se que a força que conduz ao comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à vontade dela. No segundo caso subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional (BERGAMINI, 1990, p. 28).

Todavia, embora existam nos Estudos Organizacionais diferentes pontos de vista sobre motivação, o processo motivacional apresenta algumas características específicas e essenciais que o diferenciam de outras formas de comportamento humano e que lhe dão *status* teórico próprio (BERGAMINI, 1997). Tal como analisa Bergamini (1997), são três os elementos essenciais que se fazem presentes no estudo elementar da motivação humana, a saber: (1) necessidade ou carência, (2) ação ou comportamento motivado e (3) ciclicidade.

Em primeiro lugar, a ação motivada de alguém sempre aparece ligada a uma necessidade, quer consciente ou inconsciente, existente nesse indivíduo. Como explica Bergamini (1997, p. 71),

a noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias.

Uma vez que a necessidade existente no indivíduo o leva a uma ação ou comportamento, a idéia de ação ou comportamento motivado é também essencial na teoria elementar da motivação. Sendo a satisfação da necessidade encontrada dentro da própria ação ou fora dela, o indivíduo motivado estará sempre agindo, quer de forma consciente quer de forma inconsciente, no sentido de satisfazê-la. Com efeito, ação e motivação são idéias tão próximas que não se pode querer analisar com maior profundidade uma teoria da motivação humana sem considerar a teoria da ação humana subjacente. Dito de outro modo, toda teoria da motivação pressupõe uma teoria da ação. Afinal, como propõe Bergamini (1997, p. 30), “o estudo da motivação abrange, em última análise, aquelas tentativas de conhecer como [e por que razão] o comportamento é iniciado, persiste e termina”.

Paralelamente, torna-se importante ressaltar logo de início que, para efeito de argumentação, o presente ensaio teórico privilegiará a discussão das necessidades humanas que impelem os indivíduos a agirem na direção da edificação ou manutenção de vínculos organizacionais. Nesse sentido, as necessidades gregárias (necessidade de sociabilização) são as mais óbvias uma vez que dependem da existência de alguma forma organizacional para

serem satisfeitas. No entanto, outras necessidades não tão óbvias também são úteis ao debate. Por exemplo, se em uma sociedade e cultura específicas as necessidades fisiológicas ligadas à sobrevivência dos indivíduos exigem que tais indivíduos trabalhem em organizações para poder obter os meios necessários à sua satisfação, essas necessidades fisiológicas também são capazes de explicar a ação associativa das pessoas em torno das organizações e, portanto, interessam neste estudo. Por outro lado, necessidades humanas que podem ser satisfeitas independentemente da existência de vínculos organizacionais minimamente estáveis e perenes não são, logicamente, suficientes para explicar as relações entre motivação humana e organização. Exemplos meramente hipotéticos, nesse sentido, seriam as necessidades pessoais de aprendizagem e autoconhecimento, especialmente quando pensadas fora de qualquer relação profissional de trabalho. Tais necessidades poderiam ser satisfeitas, ao menos em teoria, independentemente da existência de qualquer vínculo organizacional estável ou perene.

Retornado ao debate acerca da noção geral de motivação, pode-se dizer que o que vale para as idéias de necessidade e ação vale também para a idéia de ciclicidade. Parece ser igualmente consensual, dentre as diversas teorias de motivação que se fazem presentes no campo dos Estudos Organizacionais, que o comportamento motivado obedece a ciclos, iniciando-se em um estado de “equilíbrio”, indo a um estado de carência, depois de ação motivada e retornando ao estado inicial de “equilíbrio”.² Desse modo, independentemente do tempo de duração do ciclo motivacional, os indivíduos nunca estariam definitivamente motivados ou desmotivados, mas sim, estariam continuamente alternando seu estado entre os dois estágios, a cada pulsar do ciclo, num perene movimento tensional.

Disso se pode concluir, grosso modo, que a motivação é qualquer forma de ação humana orientada à satisfação de uma (ou mais) necessidade(s) que coloca(m) o indivíduo em um estado provisório de desequilíbrio.³

Finalmente, é importante notar que esses três elementos gerais característicos do estudo da motivação humana encontram-se todos presentes tanto dentro do modelo teórico da motivação extrínseca quanto dentro do modelo teórico da motivação intrínseca, porém de modos qualitativamente diferentes, como se pretende demonstrar mais adiante.

A motivação extrínseca

A satisfação da necessidade responsável pela ação humana motivada pode ser encontrada tanto fora da atividade realizada pelo indivíduo, o que caracteriza a motivação extrínseca, quanto dentro da própria ação que ele executa, o que caracteriza a motivação intrínseca. De acordo com Alfie Kohn (1998, p. 280), a atividade extrinsecamente motivada “[...] se refere à atividade desempenhada por alguém devido a algum outro benefício propiciado pela mesma”.

Olhando para o primeiro elemento geral que caracteriza o estudo da motivação humana (a necessidade ou carência), percebe-se claramente que, dentro do modelo da motivação extrínseca, o indivíduo não satisfaz à sua necessidade a partir da própria ação que desenvolve, mas sim, o faz a partir do alcance de um objetivo externo e condicionado a ela. Por isso se diz que esta é uma forma “extrínseca” de motivação.

Da mesma forma, olhando agora para o segundo elemento característico do estudo da motivação (a ação ou atividade motivada), percebe-se que essa ação sempre depende da existência de recompensas, incentivos ou estímulos externos, indiretamente ligados a ela, para que possa existir. Isso porque, de acordo com os pressupostos que sustentam o modelo da motivação extrínseca, fica descartada a possibilidade de que as pessoas possam se envolver em atividades específicas apenas em função da satisfação que tais atividades provêm em si mesmas (KOHN, 1998).

Entretanto, o fato das ações dos indivíduos dependerem de estímulos externos a elas próprias não implica a impossibilidade de existência de ações “auto-motivadas” no modelo da motivação extrínseca. Isso porque, de acordo com essa teoria, os estímulos são exteriores em relação à tarefa realizada pelo indivíduo e não em relação ao próprio indivíduo.⁴ Como exemplo, qualquer esforço autônomo que um indivíduo deliberadamente empreenda para obter um resultado condicionado que dele depende pode ser visto como indício de motivação extrínseca auto-determinada. Assim, um médico ou advogado que se dedica à profissão primeiramente pelo prestígio e/ou dinheiro que ela proporciona, ao invés do puro e simples interesse pelo trabalho em si, também estaria, segundo este modelo, extrinsecamente motivado a trabalhar.⁵

Paralelamente, pode ser também dito que, dentro do modelo da motivação extrínseca, a ação humana sempre se processa de forma calculada ou premeditada.⁶ Com efeito, o indivíduo que atua extrinsecamente motivado – de forma auto-determinada ou não – o faz apoiado em um cálculo utilitário de consequências acerca daquilo que pode “receber em troca” daquilo que faz. Deste modo, fica evidenciado que o modelo de ação humana que sustenta a teoria da motivação extrínseca é especificamente aquele segundo o qual os indivíduos são vistos como seres racionais que agem estrategicamente no sentido de obter “vantagens” condicionadas às suas ações. Tomando como referência a consagrada teoria da ação social de Max Weber (1994), pode-se dizer que se trata, neste caso, da “ação racional referente a fins”.⁷ Segundo Weber (1994, p. 15), age desse modo o indivíduo que se orienta “[...] por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando estas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar *fins* próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso”. De acordo com o que expõe Freund (1987, p. 81), ao comentar a obra de Weber, tal ação se caracteriza por ser uma “[...] conduta que, uma vez fixado o fim, segundo reflexão madurecida, escolhe os meios mais apropriados levando em conta consequências previsíveis, capazes de acompanhar o desenrolar da ação”. Para Pierre Bourdieu (2001), o modelo de “racionalidade” ou “lógica” do ator que sustenta a ação racional-instrumental implica uma necessária separação entre o indivíduo (sujeito) e o objetivo, meta, ou “problema” (objeto) por ele perseguido, separação essa mediada pela ação que tal indivíduo realiza. Especificamente em se tratando da ação extrinsecamente motivada, isso significa dizer que há uma necessária separação entre a atividade do indivíduo e a obtenção do elemento que irá saciar sua necessidade.

Muito embora o modelo teórico da motivação extrínseca possa prever a auto-determinação da ação motivada, tal como dito pouco atrás, esse modelo ainda traz a possibilidade de se entender que a ação motivada pode ser deliberadamente estimulada ou direcionada, por outro agente qualquer, a partir da colocação ou manipulação artificial de condições satisfatórias extrínsecas à atividade realizada por alguém, porém associadas à sua realização. Diz-se aqui “traz a possibilidade” pois esta constatação não é sempre verificável dentro do modelo da motivação extrínseca, como ilustrado anteriormente a partir do exemplo do “médico” e do “advogado”. Nesses exemplos, o próprio indivíduo estaria condicionando a realização da sua atividade motivada a “ganhos” exteriores a ela. Dito de outra forma, a possibilidade de obtenção de prestígio e/ou dinheiro não é deliberadamente proposta por ninguém em particular, além do próprio indivíduo (o profissional).⁸ O profissional estaria, então, extrinsecamente motivado, a partir das suas “próprias” convicções e julgamentos, pela possibilidade de satisfação de uma necessidade financeira e/ou de prestígio social através do exercício da sua profissão. De qualquer forma, torna-se fundamental observar que, mesmo no caso da ação extrinsecamente “auto-motivada”, o indivíduo ainda estaria agindo de acordo com o modelo da “ação racional referente a fins”.⁹ Assim sendo, quando dentro do modelo da motivação extrínseca os indivíduos não podem ser vistos como agentes racionais-instrumentais, eles podem ser vistos como objetos ou recursos passivos e manipuláveis.

Um dos grandes representantes do modelo da motivação extrínseca no campo dos Estudos Organizacionais é o executivo de empresas Chester Barnard. Suas idéias sobre a disposição humana para a cooperação nas organizações instrumentais, apresentadas na obra *As funções do executivo* (1979), são bastante úteis para ilustrar a discussão teórica sobre a motivação extrínseca realizada até o presente momento.

É originalmente de Barnard (1979) a idéia de que as organizações são, dentre outras coisas, sistemas cooperativos. E o que seriam sistemas cooperativos segundo o autor? Um sistema cooperativo seria, de acordo com Barnard (1979, p. 87), “[...] um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido”. No seu sentido formal, “a cooperação se justifica, portanto, como um meio de superar as limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer” (BARNARD, 1979, p. 53).

Torna-se evidente, a partir dessas passagens, que a ação cooperativa constitui, de acordo com Barnard (1979), uma ação instrumental deliberada, ou seja, é um meio funcional necessário para que se possam atingir, a partir da própria ação cooperativa, resultados (alvos) ulteriores e específicos. Assim sendo, o princípio da motivação para cooperar não poderia ser encontrado na própria ação motivada, ou seja, na ação de cooperar, mas sim, nos objetivos ou fins extrínsecos perseguidos através do comportamento cooperativo.

A cooperação nas organizações instrumentais, de acordo com a teoria de Barnard (1979), ainda é explicada pelo modelo da motivação extrínseca mesmo quando os alvos externos da ação cooperativa divergem entre os agentes que cooperam. Em outras palavras, a motivação para a cooperação ainda mantém sua característica extrínseca quando os objetivos da cooperação não são compartilhados, socializados ou mesmo conhecidos por todos os que constituem o sistema cooperativo. É importante notar, nesse sentido, que, para Barnard (1979), há uma diferença entre os objetivos impessoais do sistema cooperativo, ou seja, suas metas “oficiais”, e os motivos pessoais dos indivíduos que os compõem, ou seja, suas necessidades. De acordo com o autor, embora as razões da existência de um sistema cooperativo sejam seus propósitos, “[...] temos de distinguir claramente entre propósito da organização e motivo individual. Frequentemente se afirma, ao pensar em organizações, que o propósito comum e o motivo individual poderiam ser idênticos” (BARNARD, 1979, p. 107). Além da única exceção, onde a realização de um propósito organizacional torna-se, por si mesma, uma fonte de satisfação individual para a grande maioria dos envolvidos, “[...] nunca é esse o caso e, sob condições modernas, raramente chega mesmo a parecer que seja o caso”. (BARNARD, 1979, p. 107).

Assim, de acordo com Barnard (1979), um sistema cooperativo, para que seja mantido e possa prosperar, precisa ocupar-se não somente com a realização racional (econômica) dos seus objetivos propostos, mas, também, com a satisfação das necessidades dos indivíduos que cooperam dentro de tal sistema; e isso se torna especialmente verdadeiro caso tais objetivos e necessidades não coincidam. Usando a terminologia empregada pelo autor, a realização racional dos objetivos propostos para o sistema cooperativo como um todo leva o nome de “efetividade” do sistema cooperativo, enquanto que a satisfação das necessidades dos indivíduos que compõem tal sistema leva o nome de “eficiência”.¹⁰

A “eficiência”, enquanto garantia da satisfação das necessidades individuais daqueles que compõem o sistema cooperativo, é importante porque, como explica o autor, a sobrevivência e prosperidade da organização dependem da disposição dos indivíduos para cooperar. “Se as satisfações não sobrepujam os sacrifícios exigidos, a disposição [para cooperar] desaparece e a organização chega a uma condição de ineficiência” (BARNARD, 1979, p. 102). Deste modo, Barnard (1979) explica que “a eficiência do empreendimento repousa no fato de serem as satisfações dos indivíduos envolvidos mais que suficientes para

estimular sua cooperação” (p. 77), pois “se cada homem recebe de volta apenas o que lá colocou, não haverá incentivo, isto é, não haverá satisfação nítida para ele na cooperação” (p. 81-82).

Desse modo evidencia-se, mais uma vez, que a idéia de disposição para cooperação nas organizações instrumentais de Barnard (1979) está solidamente lastreada em um modelo de ação humana racional-instrumental. Com efeito, em outro momento do texto o autor argumenta que “se o indivíduo acha que seus motivos estão sendo satisfeitos pelo que ele faz, ele continua o seu esforço cooperativo; em caso contrário ele não o faz” (BARNARD, 1979, p. 80). Para Barnard (1979, p. 104),

a disposição para cooperar, positiva ou negativa, é a pura expressão das satisfações ou insatisfações experimentadas ou antecipadas pelo indivíduo, em comparação com aquelas experimentadas ou antecipadas através de oportunidades alternativas. Estas oportunidades alternativas podem ser, quer pessoais e individualísticas, quer produzidas por outras organizações. Isto é, a disposição para cooperar é o mero efeito, primeiro, dos incentivos para fazer algo, em conjunção com os sacrifícios envolvidos, e depois comparada com as satisfações, praticamente mensuráveis, produzidas pelas alternativas.

A motivação para a cooperação torna-se, então, claramente uma questão de cálculo utilitário de consequências, uma vez que, segundo Barnard (1979), os indivíduos estão sempre avaliando os retornos da sua participação cooperativa no intuito de garantir a satisfação das suas necessidades ou motivos. Em outras palavras, os indivíduos se motivam pela perspectiva de ganhos que satisfaçam suas necessidades pessoais e “compensem” seus esforços no processo de cooperação.

É interessante notar, também, que Barnard (1979) abertamente sugere uma acentuada subserviência à idéia de disposição para cooperação nas organizações instrumentais. Segundo o autor, em um sistema cooperativo, “as atividades não podem ser coordenadas, a menos que haja antes a disposição para fazer, de um ato pessoal, uma contribuição para um sistema impessoal de ações, sistema em que o indivíduo desiste do controle pessoal do que ele faz” (BARNARD, 1979, p. 103). Assim, “disposição, no presente contexto, significa auto-renúncia, abdicação do controle da conduta pessoal, despersonalização da ação pessoal” (BARNARD, 1979, p. 103). Considerando as tarefas individuais dentro da organização formal como coisas que demandam um alto grau de “sacrifícios” pessoais que precisam ser compensados, Barnard (1979) explica que a organização seria forçada a fornecer incentivos, não apenas econômicos, para estimular a participação dos seus membros, garantindo, assim, sua “eficiência” e, conseqüentemente, sua “efetividade”. Barnard (1979) deixa então bem claro que “[...] é preciso dar ênfase ao fato de que a eficiência da organização é sua capacidade de oferecer estímulos efetivos em quantidade suficiente para manter o equilíbrio do sistema” (p. 111) uma vez que “[...] as organizações dependerem dos motivos dos indivíduos e dos incentivos que os satisfaçam” (p. 105).¹¹

Em suma, a ação cooperativa de Barnard (1979), base da sua concepção de organização formal, explica-se pelo modelo da motivação extrínseca, quer estejam os agentes organizacionais a procura de um objetivo organizacional comum, quer estejam eles a procura da satisfação de necessidades individuais singulares. A ação motivada, em nenhuma das duas hipóteses, se basta em si mesma. Seguindo o mesmo raciocínio, pode-se dizer que a teoria da organização formal de Barnard (1979) é duplamente instrumental. Primeiro, porque, como dito acima, a idéia de sistema cooperativo que lastreia tal teoria é uma idéia instrumental, ou seja, os sistemas cooperativos só podem existir em função de algum objetivo ulterior específico, nunca se bastando em si mesmos. Segundo, porque o agente que compõe a

organização formal continua agindo de modo racional-instrumental, como coloca o autor, mesmo quando não compartilha os objetivos gerais do sistema cooperativo.

A motivação intrínseca

A motivação intrínseca pode ser definida como a disposição ou “[...] o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê” (KOHN, 1998, p. 280).

Diferentemente do que acontece no modelo da motivação extrínseca, aqui a satisfação da necessidade do indivíduo é encontrada na própria realização da ação motivada. Dito de outro modo, ao invés de agir estimulado pela obtenção de algum objeto de satisfação externo, indiretamente ligado à atividade realizada, o indivíduo age estimulado pela obtenção da satisfação proveniente da simples realização dessa atividade por si mesma. Daí a denominação “motivação intrínseca”.

Consequentemente, é diverso o modelo de ação humana que sustenta a teoria da motivação intrínseca. Nesse modelo de ação, ao contrário do que ocorre com o modelo da ação racional-instrumental que alicerça a teoria da motivação extrínseca, a ação humana não é vista como elemento intermediário entre o indivíduo e o objeto de satisfação da sua necessidade, pois o “objeto” estaria, neste caso, no próprio comportamento motivado. Em outras palavras, não há uma necessária separação entre “sujeito” e “objeto”, tal como analisada por Bourdieu (2001), uma vez que a necessidade do indivíduo é satisfeita na própria ação motivada. Se o modelo da ação racional-instrumental não é o modelo de ação que sustenta a teoria da motivação intrínseca, há outro modelo capaz de fazê-lo; e é possível encontrá-lo mesmo sem ter que abandonar a referida teoria da ação social de Max Weber (1994).

Além da ação racional-instrumental (referente a fins), discutida na seção anterior, ainda existem na teoria de Max Weber (1994) três outras modalidades de ação social que podem ser orientadas:

[...] [1] *de modo racional referente a valores*: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e *inerente* a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; [2] *de modo afetivo*, especialmente *emocional*: por afetos ou estados emocionais atuais; [3] *de modo tradicional*: por costume arraigado (WEBER, 1994, p. 15).

Isso equivale dizer, parafraseando Weber (1994), que a motivação de dada ação social pode ser encontrada não apenas na busca (estratégica) por um objeto de satisfação externo e condicionado à execução da ação em questão, mas igualmente, na prática tradicional ou habitual na qual o indivíduo se insere, na carga e teor dos valores que o indivíduo recebeu no seu processo de socialização e que, diante de uma situação corriqueira, despertam senso de obrigação, ou mesmo em manifestações emocionais pontuais.¹²

Seja como for, no modelo da “ação racional referente a valores” de Weber (1994) há uma boa explicação de como pode operar a ação intrinsecamente motivada. Segundo o autor,

age de maneira *puramente* referente a valores quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza (WEBER, 1994, p. 15).

Observando atentamente esta passagem, percebe-se que, mesmo na “ação racional referente a valores”, o indivíduo pode estar almejando um determinado “fim”, expresso por Weber

através do termo “causa”. Entretanto, é imprescindível notar, também, que Weber torna bastante claro, nessa mesma passagem, que a “ação racional referente a valores” se desenrola a partir de uma necessidade ligada a uma convicção ou senso de dever, sem que haja necessariamente, no decorrer do seu curso, consideração, por parte do indivíduo, das demais “consequências previsíveis” que tal ação possa acarretar.

Sendo assim, a “ação racional referente a valores”, uma vez vista em seu tipo puro, operacionalizada de forma consciente pelo ator social, também pode ser entendida como uma ação teleologicamente motivada; afinal, como argumenta Weber (1994), nela os indivíduos também procuram conscientemente “satisfazer” suas obrigações ou causas (necessidades). Porém, Weber (1994) assume que a satisfação dessas “necessidades” na ação puramente racional por valores não passa por um cálculo utilitário de consequências, mas sim, passa pela simples realização de uma ação compatível com elas.

Então, se o cumprimento do dever pode ser considerado como o “objeto” de satisfação da necessidade que gera a ação motivada em questão, torna-se fundamental diferenciar esse “objeto” daqueles presentes na ação racional-instrumental. Isso porque no modelo da “ação racional referente a valores” o objeto de satisfação não se encontra fora da ação motivada, muito embora também a justifique. Em outras palavras, a ação não é vista, por seu autor, como um meio através do qual ele pode chegar a algum outro lugar. Ação e satisfação da necessidade (cumprimento do dever, por exemplo) se confundem a ponto de ser impossível identificar uma instrumentalização da atividade humana. Dito de outro modo, a ação não está dinamicamente condicionada e não é “corrigida”, no decorrer do seu curso, para um objeto externo específico predeterminado. Em resumo: não há, nesse caso, separação necessária entre a ação e o fim procurado uma vez que a ação motivada é um fim em si mesma e não um meio para se chegar a outros lugares. Ainda mais diretamente: a ação realizada pelo indivíduo já caracteriza, por si mesma, o fim desejado. A figura 01 procura ilustrar, através do uso de tipos teóricos ideais weberianos, as principais diferenças existentes entre uma ação teleológica intrinsecamente motivada e uma ação racional-instrumental extrinsecamente motivada.

Um dos grandes representantes do modelo da motivação intrínseca no campo dos Estudos Organizacionais é Elton Mayo, considerado um dos fundadores da Escola das Relações Humanas na Administração (ETZIONI, 1976). Muito embora alguns dos conceitos propostos por Mayo tenham sido utilizados na Escola das Relações Humanas na tentativa de controlar e mesmo manipular o comportamento social nas organizações (TRAGTENBERG, 2006; ETZIONI, 1976), Mayo (1949) traz uma grande contribuição ao estudo da motivação e da organização.

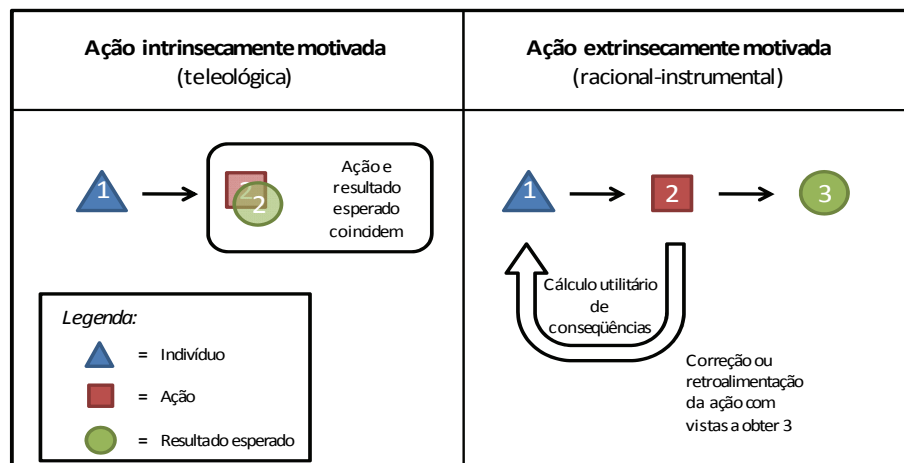


Figura 01: ação intrinsecamente motivada *versus* ação extrinsecamente motivada.

Fonte: elaboração própria.

Diferentemente da maior parte dos autores que o sucederam, Mayo (1949) explica que existem nos indivíduos certas carências e necessidades que não podem ser atendidas de modo extrínseco. Esse é exatamente o caso das necessidades gregárias (necessidade de sociabilização). Tal como coloca Mayo (1949), os seres humanos são “naturalmente” sociais e estão permanentemente procurando satisfazer sua demanda por “estar junto”. Entretanto, o autêntico “estar junto”, aquele que remete às questões mais profundas de identificação e empatia e que satisfaz, por esse motivo, as necessidades gregárias mais reais, não pode ser obtido de outro modo além da pura e simples interação social livre. Nesse sentido, a satisfação da necessidade é obtida dentro da própria ação motivada que, por sua vez, se basta por si mesma, ou seja, é obtida diretamente a partir da ação de relacionar-se livremente. Assim, o máximo que se poderia fazer caso se quisesse deliberadamente motivar alguém a partir de suas necessidades gregárias reais seria proporcionar um ambiente social o mais aberto e livre possível de prescrições e orientações de conduta, ambiente esse que, por sua vez, pudesse proporcionar espaço para efetiva experimentação social e interação autêntica. A verdadeira satisfação das necessidades gregárias nunca poderia vir, no sentido ora exposto, como um “pacote” indiretamente associado à ação de relacionar-se.

Outro autor que lida mais concretamente com a questão da motivação intrínseca nas organizações é Frederick Herzberg. Herzberg (1987) notabilizou-se por ter proposto em seu artigo *One more time: how do you motivate employees?*, publicado inicialmente nos EUA em 1968, que os fatores que realmente motivam as pessoas no trabalho transcendem aqueles extrinsecamente ligados às tarefas executadas pelos trabalhadores. Em linhas gerais, o autor argumenta que muito embora fatores extrínsecos ao trabalho como salário, *status* e segurança, possam ser efetivamente importantes para evitar a desmotivação dos empregados, os fatores que realmente motivam os trabalhadores, de forma efetiva e duradoura, são aqueles intrínsecos às tarefas realizadas, como o trabalho em si mesmo e a possibilidade de crescimento psicológico que ele traz. Em outras palavras, para Herzberg (1987) os fatores efetivamente motivadores devem se relacionar diretamente com o conteúdo do trabalho executado pelos indivíduos, ou seja, com o conteúdo dos seus cargos.

Evidentemente, esse ponto de vista sobre a motivação humana, bem como aquele apresentado por Mayo (1949), está em conflito com o ponto de vista de Chester Barnard (1979) sobre a importância de se estabelecer uma “economia dos incentivos” dentro das organizações de trabalho. A idéia, aqui, é que o indivíduo se identifique com o trabalho por ele realizado a ponto de achá-lo interessante, e não que o indivíduo aceite um trabalho desinteressante em troca de outros benefícios externos que o faça se sentir compensado. É desnecessário dizer que Herzberg (1987), diferentemente dos representantes da teoria da motivação extrínseca, acredita que apenas as reformas dos fatores que circundam o conteúdo dos cargos não são, em hipótese alguma, suficientes para se promover a real motivação. Entretanto, embora critique abertamente o entendimento mecanicista do comportamento humano e a estratégia economicista de motivação adotada pelos “engenheiros industriais”, Herzberg não deixa de dividir com esses a mesma preocupação com o aumento de produtividade humana no trabalho.¹³ Porém, “ao invés de racionalizar o trabalho para ganhar eficiência, a teoria sugere que o trabalho seja enriquecido para que haja efetiva utilização do pessoal” (HERZBERG, 1987, p. 114).¹⁴

Deste modo, Herzberg (1987) encerra seu artigo prescrevendo o “enriquecimento do cargo” como estratégia gerencial possível para se aumentar as chances de surgimento da motivação intrínseca nas organizações de trabalho. O autor acredita que, dando mais complexidade e profundidade às atividades realizadas pelos empregados, aumenta-se a possibilidade de que eles vejam, no seu próprio trabalho, perspectivas realmente motivadoras de realização e crescimento psicológico.

Evidentemente, a proposta de Herzberg (1987) apresenta algumas importantes limitações quando se observa a prática organizacional do dia-a-dia. Tais limitações surgem especialmente quando se tenta discutir a motivação intrínseca em atividades necessariamente rotineiras, repetitivas e enfadonhas, como aquelas que ainda compõem o trabalho de muitos empregados em grande parte das indústrias de produção em massa. O próprio autor reconhece que “nem todos os cargos podem ser enriquecidos [...]” (HERZBERG, 1987, p. 117) e, nesse caso, o problema da motivação precisa ser atacado a partir de outras estratégias. Por outro lado, torna-se fácil perceber como a proposta de Herzberg (1987) é adequada a um contexto organizacional onde o trabalho criativo e não-rotineiro tem uma importância maior.

Motivação e organização

A idéia segundo a qual as organizações são instrumentos deliberadamente criados, estruturados e mantidos é lugar-comum na teoria das organizações ortodoxa ou “normal” (MARSDEN e TOWNLEY, 2001; RAMOS, 1989) e está propriamente representada, neste ensaio teórico, pelas idéias de Barnard (1979) sobre a cooperação e a organização formal. Como bem observa Gareth Morgan (1996, p. 24),

raramente as organizações são propostas como fins em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização* que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Essa concepção (instrumental) de organização – massivamente difundida no campo dos Estudos Organizacionais a ponto de se fazer hegemônica – não surge espontaneamente na academia, alheia aos diversos interesses, nem tampouco surge de modo abrupto, fora de um contexto histórico, cultural e econômico favorável (RAMOS, 1989). Tal como argumenta Michael Reed (1999, p. 64),

[...] a criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em dado contexto histórico e que está voltada para a construção e mobilização de recursos ideais, materiais e institucionais para legitimar certos conhecimentos e projetos políticos que deles derivam.

Pode-se dizer, então, que a concepção instrumental de organização é, ao mesmo tempo, (1) produto da longa “evolução” racionalista pela qual passou a sociedade ocidental e que despontou na revolução industrial (“evolução” essa à qual Max Weber (2002) se refere como sendo a “racionalização do mundo”), e, (2) produto de interesses de uma elite administrativa, intelectual e acadêmica comprometida com a articulação ideológica e tecnológica da dominação deliberadamente organizada, tal como analisa Maurício Tragtenberg (2006).

Nessa mesma direção caminha a teoria da motivação extrínseca, propriamente representada, neste ensaio teórico, pela teoria da disposição para cooperação de Barnard (1979). Assim como na ortodoxia dos Estudos Organizacionais as organizações são vistas como instrumentos para se atingir fins subsequentes, o modelo da motivação extrínseca também vê no comportamento motivado um meio para se chegar à satisfação subsequente de alguma necessidade humana, satisfação essa que não é encontrada no próprio comportamento motivado. O motivo pelo qual as pessoas procuram formar e manter organizações não está,

então, na organização em si mesma, mas sim naquilo que tais pessoas “ganham” indiretamente com a organização.

Uma das razões pelas quais isso poderia acontecer pode ser encontrada na idéia de controle, implícita no modelo da organização instrumental. A razão de ser de uma organização instrumental está na sua capacidade de realizar os objetivos específicos e predeterminados a partir dos quais ela se justifica; sem esses objetivos não haveria organização instrumental. Nesse caso, é presumível que quanto mais específicos forem os objetivos organizacionais, mais precisa deverá ser a coordenação da atividade humana dentro da organização e, da mesma forma, mais extensivo e rigoroso deverá ser o controle. Com efeito, objetivos específicos e predeterminados não podem ser alcançados por acaso ou ao simples sabor dos acontecimentos. Desse modo, quanto mais extensivo e rigoroso for o controle e mais precisa for a coordenação das atividades na organização, menos espaço e liberdade os indivíduos terão para experimentar e, conseqüentemente, menos espaço terão para perceber sentido intrínseco no vínculo organizacional. Diante de atividades tão impessoais a ponto de retirarem dos indivíduos seu autocontrole e seu poder de escolha, transformando-os em meros recursos humanos, há pouco espaço para o afloramento da motivação intrínseca. É por essa razão que as recompensas e estímulos extrínsecos têm grande valor ao se pensar nas organizações instrumentais; eles surgem por uma necessidade de controle gerencial, como dispositivos artificialmente criados para “compensar” a inevitável lacuna que existe entre os indivíduos e a organização. Sem eles a construção ou manutenção das relações organizacionais não seria suficientemente interessante aos olhos dos indivíduos e, deste modo, as organizações instrumentais não poderiam existir.

Assim, o que definitivamente aproxima o modelo teórico da motivação extrínseca da concepção instrumental de organização é o fato de que esse modelo permite entender a ação motivada como algo que pode ser deliberadamente estimulado ou controlado no indivíduo a partir da colocação e manipulação artificial de condições satisfatórias externas em relação a tal ação. Esse modelo parte do pressuposto de que os indivíduos são seres “racionalistas” que preferirão realizar a tarefa proposta caso percebam ganhos ou vantagens nisso, mesmo que a tarefa em si seja, aos seus olhos, desvantajosa e desestimulante. Essa visão particular do ser humano permite, desse modo, legitimar toda uma teoria organizacional que se apóia na idéia do controle social hierarquicamente centralizado para se edificar. Teoria essa que, por sua vez, não é capaz de atribuir um valor final ao Ser Humano, mas sim, apenas um valor intermediário (instrumental). Também permite legitimar, mais particularmente, diversos instrumentos econômicos de controle do comportamento, como aqueles baseados na remuneração variável, instrumentos esses que apenas reforçam, reciprocamente, a própria visão estreita que se tem do ser humano. Trata-se, pois, de uma proposta teórica ideologicamente capaz de sustentar toda uma “economia de incentivos” dentro das organizações, tal como proposta por Chester Barnard (1979). Por tudo isso, pode-se dizer que *a teoria da motivação extrínseca é, por excelência, a teoria da motivação subjacente à teoria da organização instrumental.*

Entretanto, assim como a teoria da organização instrumental não é a única teoria organizacional existente e nem é capaz, sozinha, de explicar toda a complexidade do fenômeno organizacional, a teoria da motivação extrínseca também não explica toda ação humana motivada no sentido de construir ou manter organizações. Em outras palavras, da mesma forma que “reconhecer a relevância sociológica das estruturas formais não é, todavia, construir uma teoria de organização” (SELZNICK, 1973, p. 35), reconhecer a relevância psicológica imediatista (KOHN, 1998) da motivação extrínseca não é, todavia, construir uma teoria completa da motivação humana aplicável à compreensão do fenômeno organizacional.

Como verificam Mayo (1949) e Barnard (1979), existem na sociedade moderna, e também dentro das próprias organizações instrumentais, relações humanas estruturadas cuja

criação e manutenção por parte dos indivíduos independem de qualquer objetivo ou recompensa subsequente. Nas palavras de Barnard (1979, p. 129),

é verificação da observação comum e da experiência, que pessoas podem, frequentemente, entrar em contato e agir umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem sejam por ela dirigidos. [...] A característica destes contatos ou interações é que eles ocorrem e continuam ou são repetidos sem nenhum propósito específico consciente de “conjunto” (BARNARD, 1979 p. 129).

À esse particular fenômeno social informal é dado aqui o nome de organização espontânea.

Se o estímulo motivacional para a edificação e manutenção das organizações espontâneas não pode ser encontrado em nenhuma recompensa ou resultado subsequentemente obtido a partir da ação de associar-se, onde estaria, então, a fonte de tal motivação? Sem dúvidas estaria na própria ação de associar-se, ou melhor, na própria organização social que se forma e se mantém a partir da ação motivada. Sendo assim, de acordo com o modelo teórico da motivação intrínseca – que pode ser aqui entendida, em última instância, como uma questão de identificação do indivíduo com a atividade social por ele realizada – o fenômeno organizacional pode ser explicado de um modo bastante diferente daquele proposto pela teoria da motivação extrínseca. O indivíduo precisa ter a oportunidade de experimentar, da forma mais natural ou desobrigada possível, a dinâmica organizacional em questão para que, então, possa percebê-la como estimulante ou não. É justamente em função dessa precondição de “liberdade” – que não deve ser confundida, em hipótese alguma, com um falso voluntarismo – que a organização tende a se formar espontaneamente (de modo não premeditado). Dentro da perspectiva teórica da motivação intrínseca, ninguém motiva ninguém e o máximo que se pode fazer para que exista motivação é providenciar condições adequadas para que ela aflore por si mesma (KOHN, 1998, BERGAMINI, 1997, 1990). Por tudo isso, pode-se dizer que *a teoria da motivação intrínseca é, por excelência, a teoria da motivação subjacente à teoria da organização espontânea.*

Considerações finais

Toda teoria da organização contém, implícita ou explicitamente, uma teoria da motivação humana subjacente. Isso faz com que o estudo da motivação humana seja uma excelente porta de entrada para o estudo do fenômeno organizacional. Quanto mais aprofundada for a compreensão dos fatores que motivam as pessoas a compor e manter organizações sociais, mais aprofundada será a própria compreensão das organizações e vice-versa.

Neste ensaio teórico foram abordadas duas teorias complementares da organização, a teoria da organização instrumental e a teoria da organização espontânea, e duas teorias complementares da motivação, a teoria da motivação extrínseca e a teoria da motivação intrínseca.

O que se conclui a partir da análise desses quatro modelos é que a teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto a teoria da motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea de organização. Daí poder-se-ia deduzir, precipitadamente, que a teoria da motivação extrínseca seria mais apropriada para explicar a organização instrumental, enquanto que a teoria da motivação intrínseca seria mais apropriada para explicar a organização espontânea. Certamente, em se tratando de casos empíricos reais, as organizações são, simultaneamente, formais e informais, instrumentais e espontâneas, meios e fins, ou seja, são capazes de satisfazer, ao mesmo tempo, tanto necessidades que impulsionam o comportamento

intrinsecamente motivado (como as necessidades gregárias) quanto necessidades que impulsionam o comportamento extrinsecamente motivado (como as necessidades econômicas). Desse modo, seria mais adequado propor que *quanto mais próxima estiver uma organização real do modelo teórico da organização instrumental, mais capaz de explicá-la será a teoria da motivação extrínseca*. Do mesmo modo, *quanto mais próxima estiver uma organização real do modelo teórico da organização espontânea, mais capaz de explicá-la será a teoria da motivação intrínseca*. Com efeito, do mesmo modo que uma explicação integral do fenômeno organizacional exige tanto a consideração da teoria da organização instrumental quanto da teoria da organização espontânea (SELZNICK, 1973), a explicação desse fenômeno a partir da teoria da motivação exige, simultaneamente, a consideração tanto do modelo da motivação extrínseca quanto do modelo da motivação intrínseca.

É fundamental observar, também, que há diferenças substanciais entre as necessidades humanas capazes de estimular intrinsecamente o vínculo organizacional e as necessidades humanas capazes de estimulá-lo extrinsecamente. Uma vez que as necessidades humanas estão na base de qualquer processo motivacional (BERGAMINI, 1997), é nelas que se encontram as diferentes geratrizes do comportamento extrinsecamente motivado ou extrinsecamente motivado. Por exemplo, a verdadeira necessidade gregária, tal como mencionado, inevitavelmente só pode ser satisfeita no autêntico “estar junto”. Por esse motivo, é atendida diretamente na própria criação ou manutenção do vínculo organizacional, normalmente implicando uma organização espontânea. Pode-se dizer, então, que tal necessidade é atendida *nas* organizações. Porém, outras necessidades que podem afetar um indivíduo em outro momento – ou até mesmo em um mesmo momento (BERGAMINI, 1997) – não podem ser satisfeitas dessa mesma forma. Necessidades como aquelas fisiológicas, ligadas diretamente à auto-preservação, muitas vezes só podem ser satisfatoriamente atendidas a partir da obtenção de meios que se encontram condicionados ou indiretamente ligados ao “estar junto” organizacional. Esse parece ser bem o caso das necessidades econômicas em um contexto capitalista como o atual. Neste caso, pode-se dizer, então, que tais necessidades são atendidas *através* das organizações.

Embora complementares, o caráter da explicação oferecida por um modelo teórico de motivação é bastante diverso do caráter da explicação oferecida pelo outro. Explicar as organizações a partir do modelo teórico da motivação extrínseca implica assumir que as organizações não possuem valor em si mesmas. Dito de outro modo, elas possuem apenas um valor intermediário, mediador, ou seja, são vetores que apontam na direção de outro objeto exterior qualquer capaz de satisfazer, este sim, uma dada necessidade humana. Colocando de forma mais direta, aqui se está na vasta zona do “toma lá da cá” organizacional ou, como prefere Kohn (1998), do “faça isso e receberá aquilo”: as pessoas se envolvem cooperativamente em organizações não pelo próprio envolvimento, mas sim em troca de “recompensas” e/ou “vantagens” paralelas condicionadas a tal envolvimento.

Esses argumentos sugerem que as organizações são instrumentos aos olhos daqueles que as compõem; por isso remetem à concepção instrumental de organização, concepção essa hegemônica no campo dos Estudos Organizacionais (MARSDEN e TOWNLEY, 2001; MORGAN, 1996; RAMOS, 1989). Além disso, o modelo da motivação extrínseca abre a possibilidade de se conceber a motivação como uma ação exteriormente estimulada e/ou controlada por terceiros, na medida em que algumas condições capazes de suprir extrinsecamente certas necessidades dos indivíduos podem ser manipuladas no ambiente organizacional por aqueles que possuem poder suficiente para isso. Isso definitivamente atrela este modelo de motivação ao modelo instrumental de organização ao mesmo tempo em que superestima a importância da atividade formal de gestão para o funcionamento das organizações (PROCÓPIO, 2007).

Explicar as organizações a partir do modelo teórico da motivação intrínseca implica, por outro lado, assumir que as organizações possuem valor em si mesmas, ou seja, são capazes de satisfazer, por elas próprias, as necessidades humanas que demandam sua edificação ou manutenção. Este argumento, por sua vez, descarta o caráter instrumental da organização e, uma vez que a motivação intrínseca pressupõe a existência de certa liberdade individual para surgir, sugere que as organizações são formadas e mantidas espontaneamente.

Embora a teoria da motivação intrínseca já ocupe, há algum tempo, algum espaço na pauta de debate dos Estudos Organizacionais, a motivação extrínseca ainda predomina como modelo teórico mais aplicado neste campo. No presente estudo foram levantadas três hipóteses capazes de explicar, ao menos provisoriamente, tal quadro. A primeira está ligada a própria falta de entendimento (ou mesmo conhecimento) da teoria da motivação intrínseca no campo (KOHN, 1998). Nesse sentido, tal como observaram Kohn (1998) e Bergamini (1997, 1990), existe muita confusão teórica, confusão esta que acaba resultando na generalização acrítica da idéia hegemônica da motivação extrínseca.¹⁵ A segunda hipótese pauta-se na constatação de que o sistema de causalidade externa (estímulo-resposta) que sustenta ontologicamente o modelo da motivação extrínseca é metodologicamente mais objetivo e operacionalmente mais simples de ser aplicado à investigação organizacional do que aquele que sustenta o modelo da motivação intrínseca (BERGAMINI, 1997). Este último exige, tal como alerta Bergamini (1997), que se tente compreender as razões que levam as pessoas a agirem do modo como agem e não simplesmente descrever as causas externas de tais ações. Como não poderia deixar de ser, esse esforço de compreensão é muito mais trabalhoso e penoso do que simplesmente partir de um modelo simplório de Ser Humano segundo o qual as pessoas são, por definição prévia, orientadas pela lógica racional-instrumental apenas. A terceira e última hipótese sustenta-se exatamente na possibilidade – não somente teórica, mas acima de tudo, ideológica – que o modelo da motivação extrínseca oferece para que se possa pensar no comportamento motivado como algo controlável e administrável nas organizações. Enquanto que no modelo da motivação intrínseca a disposição para agir depende do próprio indivíduo, ou seja, depende, em última instância, do nível de identificação desse indivíduo com a atividade organizacional por ele realizada, no modelo da motivação extrínseca a atividade organizacional do indivíduo pode ser deliberadamente estimulada pela colocação de recompensas subsequentes a ela. Assim sendo, tal modelo estaria em ampla sintonia com a “linha-mestra” do pensamento organizacional convencional que considera a organização apenas como um instrumento artificialmente projetado e construído para consecução de objetivos específicos e predeterminados.

Por fim, e a despeito das diversas conclusões ora relatadas, torna-se importante lembrar que o presente ensaio teórico não teve a pretensão de inovar ou avançar sobre novas perspectivas de estudos sobre motivação e organização, mas sim tão somente contribuir com o debate que agrega estes dois conceitos fundamentais, tão caros aos Estudos Organizacionais.

¹ No presente ensaio teórico, “organização formal” e “organização instrumental” são terminologias equivalentes. Entretanto, a razão pela qual a primeira é substituída pela segunda é de ordem meramente argumentativa e está baseada em uma passagem bastante apropriada de Garth Morgan (1996, p. 24), transcrita mais adiante na página 10. Não obstante, o mesmo vale para os termos “organização informal” e “organização espontânea”. Porém, neste caso, a terminologia “organização espontânea” não é apenas adotada por uma questão de conveniência, mas também se deve à idéia de “cooperação espontânea” de Elton Mayo (1949) e sua relação com a teoria das organizações.

Para uma discussão mais completa sobre a concepção de cooperação espontânea de Mayo vide Procópio (2007).

² Muito embora a idéia de “equilíbrio” possa ser facilmente refutada ao se refletir sobre o fenômeno motivacional no dia-a-dia, mesmo porque, tal como observa Ruben Bauer (1999, p. 48), “nos tempos atuais, atributos como permanência, estabilidade e equilíbrio são os que menos existem nas esferas sociais, econômicas,

culturais, políticas etc.”, tal idéia hipotética ainda conserva sua utilidade argumentativa, pois facilita a exposição e discussão de uma teoria geral da motivação humana.

³ É importante lembrar, tal como dito na introdução, que o objetivo aqui não é apresentar uma definição acabada de motivação humana, mas sim, somente resumir, do modo mais simples e claro possível, a discussão acerca dos principais elementos que existem, ao menos teoricamente, no processo motivacional.

⁴ Com efeito, há frequentemente muita confusão em torno daquilo que seria o “extrínseco” no debate dessa teoria da motivação. Uma reflexão superficial sobre a motivação extrínseca poderia sugerir que “extrínseco” é tudo aquilo que se encontra fora do indivíduo, o que, na verdade, é tudo aquilo que se encontra fora do que faz o indivíduo.

⁵ Isso não significa, por outro lado, que o modelo teórico da motivação extrínseca não preveja que os estímulos, incentivos ou recompensas externas não possam ser manipulados por terceiros que queiram tentar controlar o comportamento motivado de alguém. Trata-se aqui apenas de um exemplo hipotético e meramente ilustrativo de “auto-motivação” possível dentro do modelo da motivação extrínseca.

⁶ Essa constatação ficará mais evidente logo adiante, quando forem discutidas as idéias de Chester Barnard (1979) sobre a disposição para a cooperação nas organizações instrumentais.

⁷ Neste ensaio teórico, a “ação racional referente a fins” de Max Weber (1994) é também aludida como “ação racional-instrumental”.

⁸ Naturalmente, fatores sociais e institucionais diversos tais como cultura, costumes, hábitos e tudo o que se poderia chamar, no senso-comum, de “pressão social” são fundamentais para compreensão desta auto-determinação motivacional. Porém, nenhum destes fatores encontra-se totalmente sob a influência de qualquer indivíduo ou organização singular e, deste modo, não se pode afirmar que, através deles, pode haver um efetivo controle sobre o comportamento motivado de alguém.

⁹ De modo complementar, não se está insinuando aqui que o indivíduo (o “profissional”) age pura e simplesmente de modo voluntário ou autônomo, apenas de acordo com convicções e julgamentos totalmente autóctones. Os julgamentos e as convicções que o estimulam a agir de modo racional-instrumental, bem como os próprios objetivos que ele busca através da sua ação (prestígio e/ou dinheiro), podem ser e frequentemente são, de acordo com Bourdieu (2001), produtos de um processo de socialização (criação de *habitus*) particular que ocorre dentro de um contexto social específico (campo).

Infelizmente, por motivos de espaço e para que não se perca o foco da presente discussão, um maior aprofundamento sobre as idéias de “campo” e “*habitus*” de Pierre Bourdieu não será possível neste momento.

¹⁰ “O que nós entendemos por ‘efetividade’ de cooperação é a realização dos objetivos reconhecidos da ação cooperativa. O grau de realização indica o grau de efetividade” (BARNARD, 1979, p. 79). “Embora a efetividade do esforço cooperativo se relacione com um objetivo do sistema e seja determinada com vistas às exigências do sistema, a eficiência se relaciona com a satisfação dos motivos individuais” (BARNARD, 1979, p. 80). É justamente a partir da idéia de “eficiência” que se torna claramente evidente a existência de uma teoria da motivação extrínseca embutida na teoria da cooperação de Chester Barnard (1979).

¹¹ Tamanha é a importância que Barnard (1979) dá à manutenção da “eficiência” dentro dos sistemas cooperativos que o autor chega ao ponto de dedicar todo um capítulo do seu livro (1979) ao esboço daquilo que seria, segundo ele, uma teoria sobre a “economia dos incentivos” nas organizações.

¹² É importante ressaltar, todavia, que todos os quatro modelos de ação social propostos por Weber (1994) e discutidos neste artigo são, na realidade, tipos ideais e, portanto, dificilmente poderão ser encontrados integralmente em casos empíricos reais. Nas palavras do próprio Max Weber (1994, p. 16), “só muito raramente a ação [...] orienta-se exclusivamente de uma *ou* de outra dessas maneiras. E naturalmente, esses modos de orientação de modo algum representam uma classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais frequentemente – ela se compõe”.

¹³ Embora Herzberg (1987) não o cite explicitamente, o engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor, que viveu e trabalhou até o início do século XX, pode ser visto como um dos patronos da abordagem dos “engenheiros industriais”.

¹⁴ É importante notar que o conceito de “eficiência” aludido por Herzberg (1987) não é o mesmo referido por Barnard (1979). Aqui “eficiência” refere-se simplesmente à eficiência organizacional, ou seja, consecução racional dos objetivos.

¹⁵ Kohn (1998), por exemplo, analisa criticamente como o “behaviorismo pop” (banalização da regra do “faça isso e receberá aquilo”) está presente não apenas nas relações de trabalho dentro das empresas, mas igualmente nas relações escolares entre professores e alunos e, também, nas relações familiares no ambiente doméstico.

Referências Bibliográficas

- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (org. e trad.). **Psicologia da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 25-43.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**. 3^a ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 05, set/out 1987.
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56. V. 2.
- MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PROCÓPIO, M. L. A cooperação espontânea: relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 02, n. 01, p. 62-77, jun./2007.
- RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-98. V. 1.
- SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 30-43.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2^a ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- _____. **Economia e sociedade**. 3^a ed. Brasília: UnB, 1994. V. 1.