

# POR QUE OS PLANOS DE INCENTIVO NÃO FUNCIONAM

★ Alfie Kohn

Apesar de décadas dando relevo à crença muito difusa nos esquemas de pagamento - por - desempenho, nenhum estudo controlado demonstra que as recompensas melhoram a qualidade do desempenho no cargo a longo prazo.

*Despite decades of widespread reliance on pay - for - performance schemes, no controlled study demonstrates that reward improve the quality of job performance on a long-term basis.*

*Quando os sistemas de recompensas falham, não culpe o programa — reveja as premissas que estão por trás dele.*

Este artigo da *Harvard Business Review*, edição de setembro-outubro de 1993, de Alfie Kohn, foi originalmente publicado sob o título "Why incentive plans cannot work". Copyright© 1993 pelo President and Fellows of Harvard College.

**PALAVRAS-CHAVE:**

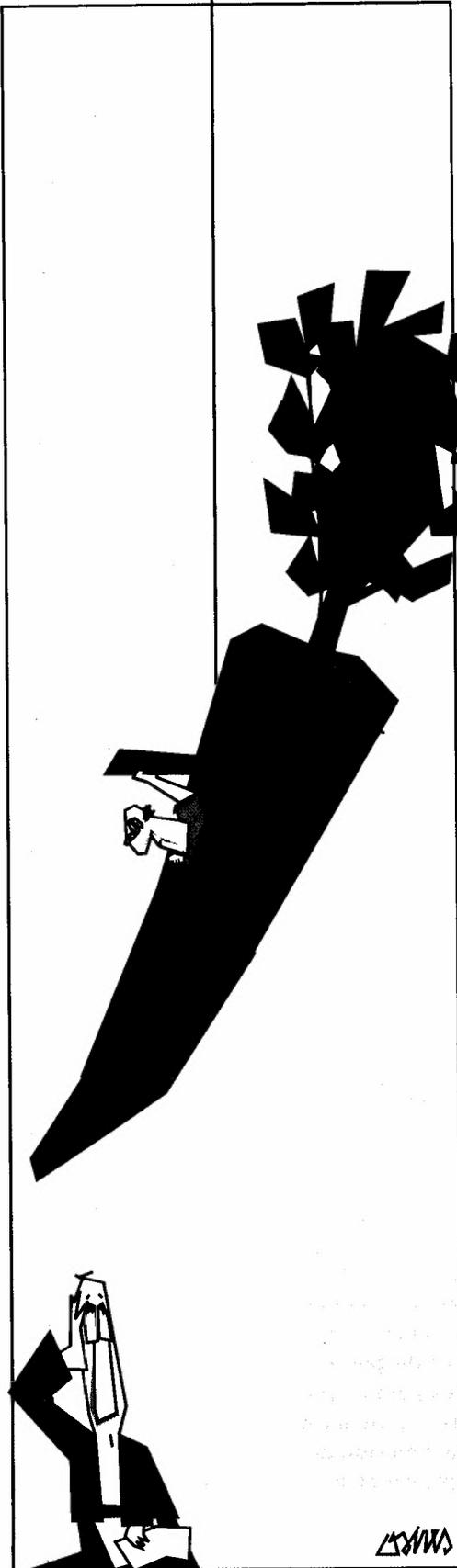
recompensa, motivação, manipulação psicológica, comportamento, planos de incentivo, produção, prêmios.

**KEY WORDS:**

*reward, motivation, psychological manipulation, behavior, incentive programs, production, bonus.*

★ Autor de *Other Bribes*, de onde este artigo é adaptado. Conferencista tanto em universidades quanto em programas de educação e gestão empresarial.

(rae@eaesp.fgvsp.br) Assinatura E-mail



**É** difícil exprimir o quanto a maioria dos administradores e das pessoas que os orientam acreditam no poder de salvação que as recompensas têm. Com certeza, a grande maioria das organizações americanas usa algum tipo de programa com a pretensão de motivar os empregados, ligando a compensação a um outro índice de desempenho. Mas o mais impressionante é que a crença de que as pessoas farão melhor o trabalho caso lhes seja prometido algum tipo de incentivo raramente tenha sido colocada em dúvida. Essa suposição e as práticas a ela associadas têm grande penetração, mas uma crescente quantidade de provas apóia um ponto de vista contrário. De acordo com numerosos estudos feitos em laboratório, situações de trabalho, salas de aula e outros ambientes, as recompensas muito tipicamente corroem o próprio processo que pretendem incrementar. As descobertas indicam que o fracasso de qualquer tipo de programa de incentivos deve ser menos atribuído a um contratempo no programa do que a uma inadequação dos pressupostos psicológicos que fundamentam todos esses tipos de planos.

### SUBMISSÃO TEMPORÁRIA

A teoria behaviorista, derivada do trabalho com animais de laboratório, é indistintamente responsável por esses programas, tais como pagamento por peça para trabalhadores de fábrica, opções para compra de ações para altos executivos, privilégios especiais atribuídos ao Empregado do Mês e comissões para o pessoal de vendas. Na verdade, a subsistência de numerosos consultores há muito tempo tem se baseado em inventar novas fórmulas para computar os prêmios a serem oferecidos aos empregados. Dinheiro, férias, banquetes, placas — a lista de variações em torno de um único e simples modelo behaviorista de motivação é sem limite. Assim, atualmente, mesmo muitas pessoas que são tidas como pensadores de vanguarda — daqueles que promovem equipes de trabalho, administração participativa, desenvolvimento contínuo e coisas do gênero — insistem quanto ao uso de recompensas para instituir e manter essas várias refor-

mas. Aquilo que se tem usado como suborno para a realização pode ter mudado, mas a confiança no suborno, na doutrina behaviorista, não mudou.

Além do mais, os poucos artigos que parecem criticar os planos de incentivos são invariavelmente limitados a detalhes de implementação. Sempre foi dito que é só refinar os cálculos para expedir incentivos — ou talvez contratar o autor como consultor — e o problema estará resolvido. Como Herbert H. Meyer, emérito professor do departamento de psicologia da Escola de Ciências Sociais e Comportamentais da Universidade do Sul da Flórida, escreveu: “Qualquer um que leia a literatura sobre esse assunto publicada há vinte anos des-

**OS INCENTIVOS NÃO  
ALTERAM AS ATITUDES  
SUBJACENTES AOS  
COMPORTAMENTOS.**

*cobrirá que os artigos parecem ser quase idênticos àqueles que são publicados hoje”.*

Essa afirmação, que poderia ter sido escrita esta manhã, apareceu realmente em 1975. Em aproximadamente quarenta anos, portanto, o pensamento não mudou.

As recompensas funcionam? A resposta depende daquilo que se entende por “funcionar”. A pesquisa indica que as recompensas têm sucesso em assegurar, de forma ampla, apenas uma coisa: submissão temporária. Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, todavia, as recompensas, assim como as punições, são surpreendentemente ineficazes. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. Estudos mostram que oferecer incentivo para perder peso, deixar de fumar, usar cintos de segurança, ou (como no caso das crianças) agir generosamente não é somente menos eficaz do que outras estratégias, mas frequentemente se revela pior do que não fa-

zer mesmo nada. Os incentivos, uma versão daquilo que os psicólogos chamam de motivadores extrínsecos, não alteram as atitudes que estão subjacentes aos nossos comportamentos. Não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. Em lugar disso, os incentivos meramente — e temporariamente — modificam aquilo que fazemos.

No que diz respeito à produtividade, pelo menos, duas dúzias de estudos que apareceram nas últimas três décadas têm demonstrado, de maneira conclusiva, que aqueles que esperam receber uma recompensa por completar uma tarefa ou fazer aquela tarefa com sucesso simplesmente não se desempenham tão bem como aqueles que não esperam nenhuma recompensa. Esses estudos examinaram recompensas dadas a crianças e adultos, homens e mulheres, em tarefas que vão desde memorizar fatos para a resolução de problemas até montar colagens. Em geral, quanto maiores eram a sofisticação cognitiva e a abertura de pensamento requeridas, pior as pessoas se desempenhavam quando trabalhavam por uma recompensa. Bastante interessante é o fato de que os próprios pesquisadores freqüentemente eram pegos de surpresa. Eles acreditavam que as recompensas produziriam um trabalho melhor, mas descobriram o contrário.

A dúvida dos gerentes era se os planos de incentivos podiam funcionar onde motivadores extrínsecos geralmente não funcionam. Infelizmente, como assinalou o autor G. Douglas Jenkins, Jr., a maior parte dos estudos organizacionais até hoje — assim como os artigos publicados — tentou *"concentrar-se nos efeitos das variações ocorridas nas condições de incentivos e não em saber se o pagamento baseado unicamente no desempenho em si mesmo eleva os níveis desse mesmo desempenho"*.

Um certo número de estudos, todavia, examinou se o pagamento ao nível do pessoal executivo estava ou não relacionado aos lucros da corporação, bem como a outras medidas do desempenho organizacional. Freqüentemente encontravam-se correlações fracas e até mesmo negativas entre pagamento e desempenho. Tipicamente, a ausência de tais correlações é interpretada como prova de ligação entre a

compensação e o empenho no trabalho. Todavia, a maior parte desses dados poderia sustentar uma conclusão diferente daquela que reverte a orientação causal. Talvez aquilo que tais estudos revelam seja que pagamentos mais altos não produzem melhor desempenho. Em outras palavras, a própria idéia de tentar recompensar a qualidade pode ser uma missão de tolos.

Considerem-se as descobertas de Jude T. Rich e John A. Larson, que trabalharam na McKinsey & Company. Em 1982, usando entrevistas e afirmações indutivas, examinaram programas de compensação em 90 das maiores companhias dos EUA para determinar se o retorno para os acionistas era melhor nas empresas que tinham planos de incentivos para altos executivos do que naquelas que não possuíam tais planos. Foram incapazes de descobrir diferença alguma.

Quatro anos mais tarde, Jenkins identificou 28 estudos anteriormente publicados que mediam o impacto dos incentivos financeiros sobre o desempenho. (Alguns foram conduzidos em laboratório e outros em campo.) Sua análise, "Financiamos incentivos", publicada em 1986, revelou que 16 desses estudos (57%) mostraram efeito positivo sobre o desempenho. Todavia, todas as medidas de desempenho eram de natureza quantitativa: um bom trabalho consistia em produzir mais de alguma coisa ou fazê-lo mais depressa. Somente cinco desses estudos contemplavam a qualidade do desempenho. E nenhum deles mostrava benefício algum atribuído aos incentivos.

Outra análise aproveitou uma situação incomum que afetou um grupo de soldados de uma fábrica do Meio-Oeste. A pedido do sindicato, um sistema de incentivo que existia de fato há alguns anos foi abruptamente eliminado. Nesse sentido, se o incentivo financeiro proporciona motivação, sua ausência deveria precipitar a queda da produção. E isso foi exatamente o que aconteceu no começo. Felizmente, Harold F. Rothe, principal executivo da área de pessoal e assistente da diretoria da Beloit Corporation, acompanhou a trajetória da produção por um período de meses, fornecendo um tipo de dados de longo prazo raramente coletados nesse campo. De-

pois da rápida queda inicial, Rothe descobriu que, na ausência de incentivos, a produção dos soldados rapidamente se elevou e logo atingiu ou superou o nível anterior.

Ao estudar o quanto os programas de intervenção afetam a produtividade do trabalhador, Richard A. Guzzo, professor associado de psicologia da Universidade de Maryland, College Park, e seus colegas da Universidade de New York analisaram algumas das 330 corporações constantes de 98 estudos em meados de 1980. Os números brutos pareciam indicar uma correlação positiva entre os incentivos financeiros e a produtividade, mas, devido às enormes variações de um estudo para outro, os testes estatísticos indicaram que de maneira geral não existia nenhum efeito significativo. Além disso, os incentivos financeiros não se relacionavam ao número de trabalhadores ausentes ou que haviam abandonado o emprego durante certo período de tempo. Diferentemente, os programas de treinamento e a fixação de objetivos tinham de longe maior impacto na produtividade do que os planos de pagamento por desempenho.

#### POR QUE AS RECOMPENSAS FALHAM

Por que a maioria dos executivos continua a confiar nos programas de incentivos? Talvez seja porque poucas pessoas têm tempo de examinar a relação entre os programas de incentivo e os problemas com a produtividade, bem como com o moral em situação de trabalho. As recompensas compram temporariamente a aceitação, e, assim, parece que os problemas estão resolvidos. É mais fácil colocar em evidência o dano que causam a longo prazo. Além disso, não ocorre à maioria de nós suspeitar das recompensas, uma vez que nossos próprios pais e administradores geralmente as utilizam. "Faça isto e você conseguirá aquilo" é parte integrante do estilo americano de vida. Finalmente, crer que os problemas motivacionais devam ser atribuídos a um sistema de incentivos particular, em vigência no momento, e não à teoria psicológica subjacente deixa as pessoas certas de que um pequeno ajuste será suficiente para reparar os danos.

Durante essa longa batalha, todavia, tentar uma boa sintonia dos sistemas de recompensas acarretará um custo potencial respeitável para qualquer organização. Os defeitos fundamentais do behaviorismo em si arruinam as perspectivas de mudança comportamental a longo prazo, ou de melhora do desempenho através do uso

**AS RECOMPENSAS NÃO  
CRIAM UM ENVOLVIMENTO  
DURADOURO. APENAS  
MUDAM TEMPORÁRIA E  
MERAMENTE AQUILO  
QUE SE FAZ.**

de recompensas. Considere-se o seguinte referencial de seis pontos que examina os verdadeiros custos de um programa de incentivos, a seguir.

#### O salário não é um motivador

A afirmação de W. Edward Deming pode parecer surpreendente e até mesmo absurda. Na verdade, o dinheiro compra as coisas que as pessoas querem e necessitam. Além disso, quanto menos as pessoas recebem, mais se preocupam com aspectos financeiros. Realmente, vários estudos ao longo destas últimas décadas descobriram que, quando se pede às pessoas que adivinhem o que mais conta para seus colegas de trabalho, supõem que o dinheiro encabece a lista. Mas, formulando a questão de maneira direta — "Com o que você se importa?" —, o pagamento tipicamente era classificado em sexto lugar.

Mesmo que as pessoas estejam principalmente preocupadas com seus salários, isso não prova que o dinheiro seja motivador. Não existem bases sólidas para a suposição de que pagar mais às pessoas as encoraje a fazer um trabalho melhor, ou até mesmo, a longo prazo, trabalhar mais. Como argumentou Frederick Herzberg, notório professor de administração da

Universidade de Utah, não é porque pouco dinheiro irrita e desmotiva que mais dinheiro conseguirá aumentar a satisfação, muito menos a motivação. É razoável supor que, se o salário líquido de alguém for reduzido pela metade, seu moral ficará prejudicado o suficiente para minar seu desempenho. Mas não se deve concluir necessariamente daí que dobrar o pagamento de uma pessoa possa resultar em melhor trabalho.

#### **As recompensas punem**

Muitos gerentes entendem que a coerção e o medo destroem a motivação e criam resistência, defesa e raiva. Eles percebem que a administração punitiva é, de

**PUNIÇÕES E  
RECOMPENSAS SÃO, NA  
VERDADE, OS DOIS LADOS  
DE UMA MESMA MOEDA.  
AMBAS TÊM EFEITO  
PUNITIVO PORQUE SÃO  
MANIPULADORAS.**

certa forma, um absurdo. Herzberg escreveu na *Harvard Business Review*, há mais de 20 anos, que tentar motivar funcionários com um "empurrão" pode produzir movimento, mas nunca motivação.

O que a maioria dos executivos não consegue compreender é que a observação de Herzberg é igualmente verdadeira quando se trata das recompensas. As punições e as recompensas constituem os dois lados de uma mesma moeda. A recompensa tem efeito punitivo porque, tanto quanto a punição declarada, é manipuladora: "Faça isto e você conseguirá aquilo" não é realmente muito diferente de "Faça isto e eis o que acontecerá a você". No caso dos incentivos, a recompensa pode ser altamente desejada; mas, tornando aquele prêmio contingente a certos comportamentos, os gerentes manipulam seus subordinados, e a experiência de estar sendo controlado pode reves-

tir-se de uma qualidade punitiva em algum momento.

Além disso, não receber uma recompensa esperada é a mesma coisa que ser punido. Se o incentivo é diminuído, ou deliberadamente retirado, ou ainda simplesmente não recebido por alguém que esperava alcançá-lo, o efeito é idêntico. Assim, quanto mais a recompensa é desejada, mais desmoralizadora é a sua falta.

A nova escola, que nos exorta a recompensar as pessoas ao pegá-las fazendo alguma coisa certa, não é muito diferente da velha escola, que nos aconselhava, ao apunhar as pessoas fazendo algo de errado, a ameaçá-las com punição caso fizessem o mesmo novamente. O essencial, e que se propõe em ambos os enfoques, é que muitas pessoas estão sendo pagas. Os gerentes estão criando um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sentem controladas, não um ambiente que leve à investigação, aprendizado e progresso.

#### **As recompensas rompem os relacionamentos**

Os relacionamentos entre os empregados são frequentemente oportunidades de luta pelas recompensas. Como os líderes do movimento da Administração de Qualidade Total enfatizaram, os programas de incentivos e os sistemas de avaliação do desempenho que os acompanham reduzem as possibilidades de cooperação. Peter R. Scholtes, consultor sênior da Joiner Associates, Inc. propôs enfaticamente que "todos estão pressionando o sistema para ganhos individualizados. Ninguém está desenvolvendo o sistema no sentido de ganhos coletivos. O sistema vai inevitavelmente falir". Sem trabalho em equipe, em outras palavras, não pode haver qualidade.

A maneira mais segura de destruir a cooperação e, portanto, a excelência organizacional é forçar as pessoas a competirem por recompensas ou reconhecimento, ou ainda classificá-las comparando umas em detrimento das outras. Isso porque, para cada pessoa que ganha, muitas outras acabam ficando com sentimento de derrota. Assim, quanto mais esses prêmios são exibidos por meio de memos, jornais e banquetes de premiação, mais nocivo se torna seu impacto. Além do mais, quando

os empregados competem entre si por um limitado número de incentivos, mais estarão prontos a começar a ver um ao outro como obstáculo ao seu próprio sucesso. E o mesmo resultado pode advir com o uso de qualquer tipo de recompensas: introduzir a competição apenas torna as coisas ainda piores.

O relacionamento entre supervisores e subordinados também pode piorar sob o peso dos incentivos. É lógico que o supervisor que pune é tão agradável aos empregados como a visão de um carro de polícia pelo espelho retrovisor. Porém, mesmo o supervisor que premia pode produzir algumas reações danosas. Por exemplo, os empregados podem ser tentados a ocultar quaisquer problemas que possam estar tendo e se mostrar absolutamente competentes ao gerente que controla o dinheiro. Em lugar de pedir ajuda — um pré-requisito para o ótimo desempenho —, podem optar pela bajulação, esforçando-se por vencer o gerente de que possuem tudo sob controle. Nada ameaça tanto uma organização como uma porção de indivíduos, orientados para o incentivo, tentando lisonjear aquele que distribui esse incentivo.

#### As recompensas ignoram as razões

Para resolver os problemas no trabalho, os gerentes precisam compreender aquilo que os causou. Estarão os empregados inadequadamente preparados para as necessidades dos seus cargos? Será que o crescimento a longo prazo não está sendo sacrificado para maximizar o retorno a curto prazo? Será que os trabalhadores são incapazes de colaborar eficazmente? Não será a organização tão hierarquicamente rígida que os empregados se intimidam em fazer recomendações, sentindo-se impotentes e desgastados? Cada uma dessas situações pede uma resposta diferente. Mas apoiar-se nos incentivos para aumentar a produtividade em nada ajuda no sentido de identificar os possíveis problemas subjacentes e propor mudanças significativas.

Além disso, os gerentes freqüentemente usam sistemas de incentivos como um substituto para dar aos trabalhadores aquilo de que necessitam para fazerem um bom trabalho. Tratar bem os trabalhadores — oferecendo-lhes um *feedback* útil, apoio so-

cial e espaço para autodeterminação — é a essência da boa administração. Por outro lado, brandir um prêmio no nariz do empregado e esperar pelos resultados requer muito menos esforço. Realmente, há provas de que as estratégias gerenciais produtivas são menos usadas nas organizações que se apóiam em planos de pagamento por desempenho. No seu estudo sobre o desempenho dos soldados, Rothe notou que os supervisores tendiam a “demon-

**O RELACIONAMENTO ENTRE SUPERVISORES E SUBORDINADOS TAMBÉM PODE PIORAR SOB O PESO DOS INCENTIVOS.**

trar relativamente menor liderança” quando os incentivos estavam em ação. Da mesma forma, a autora Carla O’Dell relata em *People, performance and pay* que uma pesquisa em 1.600 organizações, feita pelo American Productivity Center, pouco descobriu sobre a forma do envolvimento dos empregados nas organizações que usavam planos de incentivos em pequenos grupos. Como Jone L. Pearce, professor associado da Escola de Administração da Universidade da Califórnia, em Irvine, escreveu em “Why merit pay doesn’t work: implications from organization theory”, o pagamento por desempenho realmente “impede a habilidade dos gerentes de administrar”.

#### As recompensas desencorajam assumir riscos

“As pessoas farão precisamente aquilo que são solicitadas a fazer, caso as recompensas sejam significativas”, afirmou entusiasticamente Monroe J. Haegle, um defensor dos programas de pagamento por desempenho, em “The new performance measures”. Eis a origem do problema. Sempre que as pessoas são encorajadas a pensar naquilo que conseguirão por engajar-se na tarefa, tornam-se menos inclinadas a assumir ris-

cos ou explorar possibilidades, a arriscar palpites ou considerar estímulos causais. Em uma palavra, a vítima número um das recompensas é a criatividade.

A busca da excelência leva numa direção; as recompensas, em outra. Diga às pessoas que aquilo que recebem dependerá da avaliação de sua produtividade ou desempenho, e elas se concentra-

rão nos números. Por vezes manipularão a programação para completar tarefas, ou até mesmo se engajarão em ações claramente antiéticas ou ilegais. Como Thane S. Pittman, professor e catedrático do departamento de psicologia do Gettysburg College, e seus colegas apontaram, quando se está motivado por incentivos, *"aspectos tais como previsibilidade e simplicidade são desejáveis, desde que o principal foco associado a essa orientação seja cumprir a tarefa como um recurso para conseguir chegar ao objetivo desejado"*. Um antigo professor da Cornell University, John

Condry, foi mais sucinto: *"As recompensas",* disse ele, *"são os inimigos das descobertas"*.

Considerem-se as descobertas do psicólogo organizacional Edwin A. Locke. Quando Locke pagou pessoas com base na remuneração por peça, em seu trabalho, notou que tendiam a escolher as tarefas mais fáceis, à medida que o pagamento pelo sucesso aumentava. Alguns outros estudos também descobriram que as pessoas que trabalhavam por recompensas geralmente tentavam minimizar o desafio. Não que os seres humanos sejam naturalmente preguiçosos ou que não seja aconselhável dar aos empregados autonomia para que determinem os padrões a serem usados. Pelo contrário, as pessoas tendem a baixar seus alvos quando são encorajadas a pensar naquilo que vão conseguir ganhar por

seus esforços. *"Faça isto e você conseguirá aquilo"*, em outras palavras, focalize a atenção no "aquilo" em lugar do "isto". Enfatizar grandes prêmios é a última estratégia que se deveria usar quando se dá importância à inovação. Será que as recompensas motivam as pessoas? Absolutamente não. Elas motivam as pessoas a conseguir recompensas.

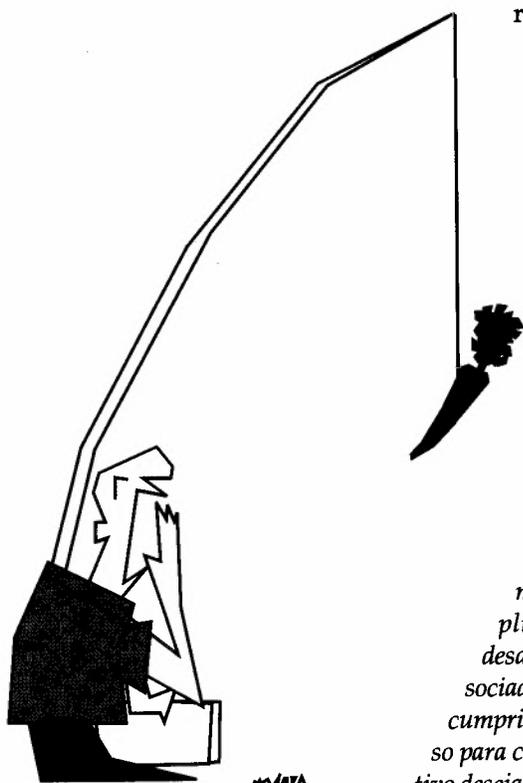
### **As recompensas corroem o interesse**

Caso o objetivo seja a excelência, nenhum incentivo artificial pode estar à altura do poder da motivação intrínseca. As pessoas que fazem um trabalho excepcional podem ficar contentes em ser pagas e mais contentes ainda em ser bem pagas, mas não trabalham para receber pagamento. Trabalham porque amam aquilo que fazem.

Poucos ficarão chocados com a notícia de que os motivadores extrínsecos são um pobre substituto do interesse genuíno pelo trabalho. De longe, o mais surpreendente é que as recompensas, assim como a punição, podem realmente corroer a motivação intrínseca que resulta em desempenho ótimo. Quanto mais um gerente enfatizar o que um empregado pode ganhar por um bom trabalho, menos interessado estará no trabalho em si.

Os primeiros estudos a estabelecer o efeito das recompensas sobre a motivação intrínseca foram conduzidos no início dos anos 70 por Edward Deci, professor e catedrático do departamento de psicologia da Universidade de Rochester. Até hoje, os resultados dos experimentos feitos pelo país afora têm confirmado essas descobertas. Como Deci e seu colega Richard Ryan, vice-presidente sênior de investimento e gerente de treinamento da Robert W. Baird & Co., Inc., escreveram no seu livro *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (1985), *"a pesquisa tem mostrado consistentemente que qualquer sistema contingente de pagamento tende a corroer a motivação intrínseca. O efeito básico é o mesmo para uma variedade de recompensas e tarefas, embora os motivadores extrínsecos sejam particularmente destrutivos quando ligados a tarefas interessantes ou complicadas"*.

Deci e Ryan argumentam que receber uma recompensa por um comportamento particular vale como uma certa mensagem



AVIVA

sobre o que foi feito e controla ou tenta controlar o futuro comportamento. Quanto mais se é controlado, mais se tenderá a perder o interesse por aquilo que se está fazendo. Caso se vá ao trabalho pensando na possibilidade de conseguir um prêmio, passa-se a sentir que o próprio trabalho não está sendo autodirigido. Em lugar disso, é a recompensa que impulsiona o comportamento.

Outros teóricos defendem uma explicação mais simples para o efeito negativo que as recompensas têm sobre a motivação intrínseca: qualquer coisa apresentada como pré-requisito para outra coisa — quer dizer, como um meio para se chegar a outro fim — acaba sendo vista como menos desejável. Quem recebe a recompensa supõe que, "se precisam me subornar para fazer isto, é porque deve ser alguma coisa que eu não gostaria de fazer". Realmente, uma série de estudos publicados em 1992 pelo professor de psicologia Jonathan L. Freedman e seus colegas da Universidade de Toronto confirmaram que, quanto maior o incentivo oferecido, mais negativamente será vista a atividade pela qual o bônus foi recebido. (As atividades em si mesmas parecem não importar: neste estudo foram classificadas desde tarefas como participar de um experimento médico até comer uma comida não familiar.) Seja qual for a razão para esse efeito, todavia, qualquer sistema de incentivo ou pagamento por desempenho tende a tornar as pessoas menos entusiasmadas com relação a seu trabalho e, portanto, menos inclinadas a abordá-lo com o compromisso pela excelência.

### SUPOSIÇÕES PERIGOSAS

Fora dos departamentos de psicologia, poucas pessoas fazem distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. Há aqueles que consideram que esses dois conceitos simplesmente podem se somados para um melhor efeito. A motivação aparece com dois sabores e, diz a lógica, os dois juntos devem ser melhores do que sozinhos. Mas os estudos mostram que o mundo funciona diferentemente.

Alguns gerentes insistem que o único problema existente com os programas de incentivo é que eles não recompensam as

coisas certas. Mas esses gerentes não compreendem os fatores psicológicos envolvidos e, conseqüentemente, os riscos em ater-se ao *status quo*.

Contrariamente à sabedoria convencional, o uso de recompensas não é uma resposta à orientação extrínseca exibida por muitos trabalhadores. Ao contrário, os incentivos ajudam a criar esse ponto de interesse pelas considerações financeiras. Quando uma organização usa administração skinneriana ou sistema de compensação, as pessoas estão prontas a se tornarem menos interessadas em seu trabalho, precisando de incentivos extrínsecos antes de dispender esforço. Nesse momento, os supervisores balançam a cabeça e dizem: "Você viu? Se não oferecer a eles recompensa,

**A PREMIAÇÃO  
EXTRÍNSECA FAZ  
EVAPORAR A MOTIVAÇÃO  
INTRÍNSECA.**

*não farão nada*". Essa é a clássica profecia da auto-realização. O professor de psicologia Barry Schwartz, do Swarthmore College, admitiu que a teoria comportamental pode parecer nos proporcionar uma maneira útil de descrever aquilo que acontece nas empresas americanas. Todavia, "ela faz isso não porque o trabalho seja um exemplo natural dos princípios da teoria comportamental, mas porque os princípios da teoria comportamental... tiveram um papel significativo em transformar o trabalho num exemplo dos princípios da teoria comportamental".

Os gerentes que insistem que o trabalho não seria bem feito sem as recompensas deixam de oferecer um argumento convincente à manipulação comportamental. Prometer uma recompensa a alguém que parece desmotivado é um pouco como oferecer água salgada a quem tem sede. Suborno em situação de trabalho simplesmente não pode funcionar. □



0950602

Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.