

**LIDERANÇA E PROGRAMAS DE RECOMPENSAS: LIMITES E
POSSIBILIDADES¹**
**LEADERSHIP AND PROGRAMS OF YOU REWARD: LIMITS AND
POSSIBILITIES**

Dione Fagundes Nunes Gomes²
Maria Cristina Sanches Amorim³

Resumo: As várias teorias sobre liderança convergem para a importância do motivar enquanto atribuição do líder. Há dois modelos de motivação: extrínseca e intrínseca. Embora ambos tratem de recompensa, a forma de atuação ocorre de maneira distinta. Objetiva-se analisar os limites e possibilidades dos programas de recompensa utilizados pelas lideranças nas organizações. Para os autores não behavioristas, as recompensas extrínsecas traduzem-se em formas de manipulação e suborno a favor dos interesses de quem detém o poder. Para os behavioristas, a organização de sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas é a forma privilegiada de motivar, devendo ser utilizada pelo líder. Nossa reflexão aponta para as possibilidades de uso equilibrado e planejado tanto das recompensas intrínsecas como das extrínsecas, dependendo do contexto, dos objetivos e da duração do grupo. Utilizamos como metodologia o estudo de autores muito trabalhados em cursos de graduação em administração, tendo em vista situar nossa contribuição precisamente para a leitura crítica desse público.

Palavras Chave: gestão de pessoas; liderança; programas de recompensas.

***Abstract:** There are many theories about leadership that converge on the importance of motivation as an attribution to the leader. There are two models of motivation: intrinsic and extrinsic. Although both of them deal with rewards, their execution is not the same. The aim of this study is to analyze the limits and possibilities of the reward programs used by the leadership team within organizations. According to some non-behaviorist's authors, the extrinsic rewards are translated as manipulating ways or bribes, in order to favor those who hold the power. To some behaviorists, the organization of extrinsic and intrinsic reward systems is the method of choice to motivate, which should be used by the leader. Our thoughts point to the possibilities of a balanced and planned use of the extrinsic and intrinsic rewards, taking into consideration the context, goals and the duration of the group. We used as methodology the study of very prolific authors within the business administration courses, focusing on placing our contribution for the critical reading of this public.*

***Key words:** people management, leadership, reward programs.*

¹ Artigo Recebido em 23.06.2008 . Revisado por pares em 04.09.2008 . Recomendado em 02.02.2009 por Denise Del Pra Netto Machado (editora). Publicado em 02.03.2009.
Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP - dioneairton@uol.com.br

³ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP - amorim@attglobal.net

1 INTRODUÇÃO

No conjunto das estratégias utilizadas pelas organizações para a obtenção de resultados (financeiros ou não) e vantagens competitivas, há muitas ferramentas disponíveis. Tais ferramentas, às vezes, são produtos de idéias apresentadas por discursos carentes de sustentabilidade, mas fazem muito sucesso no meio empresarial. Os nomes são variados (*brainstorming*, *downsizing*, *demassing* e outros) e todas essas idéias acabam integrando alguma teoria que “deveria supostamente garantir o sucesso competitivo” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p. XXIX). Essas teorias podem ser consideradas modismos, não só pela brevidade (uma teoria é logo substituída por outra), como também pelo resultado ilusório (pois o tal sucesso retumbante nunca acontece). No entanto, alheios à inconsistência teórica, muitos gerentes dão abrigo a tais teorias na esperança de encontrar a fórmula ideal para o sucesso.

Desde as teorias da administração historicamente estabelecidas até àquelas consideradas modismos, o líder – ou gerente, administrador, supervisor, gestor, chefe, facilitador e tantos outros nomes atribuídos pelas diferentes correntes de pensamento – tem sido o interlocutor privilegiado de todos os discursos. A primeira questão posta para o líder trata de como exercer a liderança. Há diferentes meios que auxiliam no alcance de tal objetivo, sendo a oferta intencional de recompensas o mais expressivo – daí a forte relação entre liderança e motivação.

De acordo com o enfoque comportamentalista – cuja herança é quase uma unanimidade ainda observada nas empresas – a eficácia da liderança é atingida “na medida em que se consiga mudar comportamentos de outras pessoas para que elas atinjam os padrões de produtividade e responsabilidade requeridos pelo cargo no qual foram colocadas” (BERGAMINI, 1994, p. 87). Para atender a necessidade de mudar o comportamento das pessoas entram em cena as recompensas (estímulos positivos) e também as punições (estímulos negativos). Na prática, as recompensas remetem à seguinte proposição: se o indivíduo se comportar de uma maneira esperada, ele receberá algo em troca. Embora as punições não sejam encontradas sob um formato de programa – como as recompensas, elas apresentam um alto índice de ocorrência e têm o mesmo sentido – o fato de privar alguém de receber um prêmio (recompensa) pode significar punição.

Os programas de recompensas são amplamente utilizados nas organizações e, presentes no escopo das estratégias para obtenção de resultados, eles acabam se fundindo com estratégias de liderança. Essa fusão é tangencialmente tratada por Kohn (1998), crítico do comportamentalismo, cujos esforços são concentrados na apologia da abolição dos programas de recompensas, sob a tese de que esquemas de punição ou recompensa – sustentados pela versão popular do behaviorismo (chamada behaviorismo popular ou *behaviorismo pop*) – não passam de manipulação. A simplicidade da aplicação dos programas de recompensa explica o uso generalizado desses programas (KOHN, 1998).

2 A CRÍTICA AOS PROGRAMAS DE RECOMPENSA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.

A primeira e decisiva análise crítica refere-se ao legado do behaviorismo enquanto uma teoria que alcançou o *status* de crença nos limites do senso comum, denominado de behaviorismo popular ou *behaviorismo pop* (KOHN, 1998). As implicações dessa crença no comportamento social e seus desdobramentos nos ambientes familiar, educacional e organizacional compõem o principal objeto de crítica aos comportamentalistas.

Para entender melhor o que está em jogo quando as recompensas são usadas sistematicamente, conceitua-se o behaviorismo a partir das duas principais teorias da aprendizagem: a do condicionamento clássico e a do condicionamento operante. A primeira foi desenvolvida a partir dos experimentos de Pavlov com seus cães: observou-se que um estímulo anterior pode provocar uma resposta a ele condicionada. A segunda, desenvolvida a partir dos experimentos de Skinner com ratos, parte do movimento contrário: o estímulo vem depois da ação, ou seja, depois de um determinado comportamento vem um reforço, e se espera que esse comportamento se repita. O *behaviorismo pop* está relacionado ao condicionamento operante, embora seja muito anterior às experiências de Skinner, pois “desde a época em que os animais foram domesticados, as pessoas vêm empregando planos rudimentares de incentivos para treinar seus animaizinhos de estimação” (KOHN, 1998, p. 19).

A idéia central do *behaviorismo pop* é “faça isso e obterá aquilo” (KOHN, 1998, p. 17). Em oposição, defende-se a premissa de que:

(...) recompensar as pessoas por sua submissão ‘não é um recurso mágico para fazer as coisas funcionarem’, como tantos insistem. Não se trata de uma lei inerente à natureza humana. É tão somente uma forma de pensar e falar, de organizar nossa experiência e de lidar com os outros, e que pode parecer-nos natural, mas na realidade reflete uma ideologia específica, passível de ser questionada. (KOHN, 1998, p. 18).

A preocupação maior dos críticos é com a forma com a qual as recompensas são usadas como recompensa, e não o objeto em si usado como recompensa. A questão não é o *quê*, mas a condição imposta para se conseguir este o *quê*.

Questiona-se ainda a correção de atribuir recompensas, levando-se em conta que normalmente apenas os julgados merecedores são recompensados. Uma reflexão sobre o que define o merecimento aponta para a visão equivocada dos elementos garantidores da excelência no resultado. Além disso, questiona-se a eficácia do uso de recompensas – uma vez que não mudam comportamentos, nem tampouco melhoram o desempenho de forma definitiva.

De acordo com Kohn (1998), as questões centrais do behaviorismo são:

✓ O uso de punições e recompensas denota uma necessidade de manipulação: “nada mais é do que um exercício de poder” (1998, p. 31). No trabalho, administradores usam planos de incentivos, aprovação ou retenção de aumentos salariais, como um conjunto de elementos substitutivos da gestão. As implicações disso são: por ser mais fácil usar recompensas e punições, essa prática torna-se contumaz; quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias; os efeitos negativos desse esquema aparecem no longo prazo.

✓ As recompensas fracassam por cinco razões básicas: elas punem (à medida que destroem a motivação da mesma forma que as punições e táticas de coerção); elas rompem relacionamentos (pois incentivam demasiadamente a competição em detrimento da cooperação); elas ignoram as razões ou as causas dos problemas no ambiente de trabalho (pois partem direto para as pseudo-soluções prometidas pelos incentivos, sem a busca da raiz dos problemas para que sejam de fato resolvidos); elas desencorajam assumir riscos (pois um indivíduo que pensa apenas na recompensa que vai ganhar pelo seu desempenho fará apenas o estritamente necessário para obtê-la, descartando novas possibilidades de ação) e, por último, elas minam o interesse (pela utilização demasiada dos motivadores extrínsecos que além de menos efetivos, enfraquecem a motivação intrínseca - maior responsável pelo desempenho excelente).

✓ O elogio também denota intencionalidade de controle, tal qual outra recompensa qualquer. A questão é considerar a quem o elogio beneficia mais. “Se as pessoas são elogiadas, é mais provável que façam o que se pede delas, o que não é apenas vantajoso por si só, mas também confere a quem elogia um senso de poder” (1998, p. 108). Além disso, elogiar de antemão quem vai realizar a tarefa causa um aumento na expectativa e pressão internas para estar à altura deste elogio e para manter o mesmo nível de sucesso. Isso inibe a assunção de riscos provenientes de novas tarefas só por significar uma possibilidade de fracasso (reforçando o medo). O elogio indiscriminado e constante gera uma relação de dependência por parte de quem o recebe, ou seja, o desempenho de uma tarefa pode ser comprometido pela ausência de elogio – cria-se uma comunidade de *viciados* em elogio. As propostas apresentadas para neutralizar os efeitos negativos do uso de elogios são: não elogiar as pessoas, mas apenas o que elas fazem; fazer o elogio o mais específico possível; evitar o falso elogio; evitar o elogio que desencadeia competição.

✓ Avaliação de desempenho é uma prática estante que apresenta resultados enganadores e parciais, além de gerar ressentimentos que impedem a cooperação. Se existir real interesse do líder no desenvolvimento e progresso do empregado, algumas alterações precisarão ser feitas, como por exemplo: não tornar públicas avaliações individuais; encarar a avaliação de desempenho como uma oportunidade de diálogo e troca de idéias, não como uma série de julgamentos sobre uma pessoa feitos por outra; praticá-la como processo contínuo e não eventual (por trimestre, semestre ou ano); dissociar os resultados dessa avaliação das decisões sobre compensação financeira.

✓ A motivação no trabalho não é alcançada a partir de elementos externos. Ninguém motiva ninguém. O líder realmente interessado na composição de uma equipe motivada terá que forjar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento da motivação a partir do indivíduo, de seus conteúdos internos e do significado que ele pode atribuir às diferentes atividades que realiza. O líder precisará, além de abolir os incentivos e repensar a avaliação de desempenho, criar condições para a motivação autêntica utilizando mecanismos tais como propostos nos 3 Cs: colaboração (trabalho em equipe principalmente nas tarefas mais complexas); conteúdo (interesse no trabalho pressupõe conhecer em que ele consiste, qual é o seu conteúdo e não meramente o seu contexto – se houver combinação entre o indivíduo e seu trabalho não será necessário coagir ou subornar, ele buscará um bom desempenho por ser recompensador e satisfatório agir assim); e por fim, escolha (choice). Este último traz a idéia de que é mais provável ocorrer entusiasmo e motivação em maiores proporções se de fato for concedida e preservada autonomia ao empregado para escolher de que forma ele irá desempenhar suas atividades.

Os behavioristas, em linhas gerais, defendem a teoria da ligação entre estímulo-resposta. Para eles, conforme Bergamini (2005, p. 42): “(...) o comportamento humano é explicado como se cada uma das pessoas tivesse armazenado dentro de si um estoque de respostas comportamentais que estariam prontas a entrar em ação, tão logo o estímulo as disparasse”.

Em termos organizacionais, isso significa aceitar uma relação direta entre aumento salarial (estímulo) e maior produtividade (resposta). Ou seja, se em dado momento essa relação funcionou, isso quer dizer que funcionará sempre (BERGAMINI, 2005). No discurso, por vezes, aparece como algo natural ou como consequência do movimento geral das organizações:

Em um cenário de alta competitividade sobrevivem as empresas mais ágeis e produtivas e, do lado dos colaboradores, não é diferente: permanecem aqueles que apresentam melhores resultados, possibilitando, inclusive, maior reconhecimento simbólico e melhor remuneração. (VASCONCELOS; SILVA, 2007, p. 3).

O behaviorismo popular é o que Kohn chama de versão do behaviorismo presente na consciência coletiva, afetando as ações cotidianas: é o behaviorismo do senso comum. O cerne dessa versão consiste na crença de que o melhor meio para se conseguir algo é recompensar as pessoas sempre que atuarem conforme o esperado – em outras palavras: “faça isso e obterá aquilo” (KOHN, 1998, p. 17).

Programas de recompensas são um conjunto de ações que a maioria das corporações utiliza com o propósito de motivar os empregados em relação à produtividade, “tornando o pagamento ou outras formas de compensação dependente de um ou outro índice de desempenho” (KOHN, 1998, p. 130). Nesse contexto são contemplados quaisquer prêmios ou bonificação oferecidos pela consecução de metas, ou ainda planos de incentivos, remuneração variável, participação nos lucros, elogios, promoções e outros afins. Algumas dessas práticas são apresentadas como uma evolução nas relações de trabalho, conforme afirmam Vasconcelos e Silva (2007, p. 5):

(...) a relação de recompensa ao trabalho também tem evoluído. As novas práticas de remuneração contemplam, além da parcela fixa mensal, uma parcela variável vinculada aos resultados obtidos no período. Com este procedimento, as empresas procuram atender a duas prioridades básicas: reter seus talentos e premiar os empregados que geram valor para a empresa.

Hipólito (2002), ao tratar da busca de alternativas aos sistemas de remuneração tradicionais, vai além e destaca o alinhamento dessa visão – cada vez mais presente nas empresas modernas – com a proposta capitalista:

As limitações das técnicas tradicionalmente utilizadas para estabelecer recompensas têm levado à busca de alternativas mais alinhadas com o atual contexto organizacional que possibilitem reconhecer a *entrega* (...); recompensar o valor agregado pelo profissional, seja expresso pelo conjunto de responsabilidades que assume, seja pelo acompanhamento da realização de metas atribuídas, é plenamente compatível com a lógica vigente no sistema de produção capitalista. (p. 91, grifo do autor).

Em relação ao conceito liderança, embora não haja consenso, é possível observar similaridades ao se sobrepor as diferentes definições existentes. Consideramos razoável concordar com Bergamini quando escreve que a palavra liderança reflete “coisas diferentes para diferentes pessoas” (1994, p. 14). Isto porque é inevitável que o pesquisador imprima uma visão pessoal do fenômeno, destacando nele os aspectos que lhe sejam mais significativos (POPPER, 1980).

Embora a pesquisa em ciências sociais tenha avançado em termos de conhecimento sobre o tema, ela também não consegue fornecer respostas finais, definitivas. Os dados acumulados, no entanto, indicam as pressuposições mais prováveis (MCGREGOR, 1999). Da proposta de uma taxionomia das principais teorias existentes, pode-se depreender liderança como: capacidade inata (traço de personalidade); capacidade adquirida por meio do exercício de comportamentos adequados (abordagem situacional, considerando nuances de contexto, grupo); conjunto de características inerentes à tarefa ou função exercida – que se distingue do conceito de gerenciamento (KOTTER, 2000); e ainda, como exercício de poder (AMORIM; PERES, 2007).

Considerar a amplitude do tema e não ter a pretensão de esgotá-lo aqui parece-nos a opção mais sensata. No entanto, para atender aos objetivos do artigo, também não seria

suficiente uma visão rasa (em vários aspectos), como uma *liderança exemplar*, conforme proposto por Kouzes e Posner (2003). Para esses autores, a liderança eficaz é aquela exercida pelo exemplo e é conquistada por meio da observância de cinco regras básicas. Afirmam que o sucesso do líder depende inteiramente da sua capacidade de construir e sustentar relacionamentos humanos.

Não identificamos problemas na utilização do exemplo enquanto conduta do líder, (como propõem KOUZES e POSNER, 2003), como uma das possibilidades de exercício da liderança. A questão é, liderar pelo exemplo e seguir um punhado de regras não são suficientes para garantir sucesso. Em outras palavras, o problema não está nos modelos, ainda que sejam simples, mas na crença de que um único modelo é capaz de dar conta de todas as variáveis presentes na complexidade da ação de liderança.

Nos limites deste artigo, optou-se por acatar os elementos comuns a todas as abordagens: liderança está ligada a um fenômeno grupal em que as ações do líder sobre seus seguidores são exercidas de forma deliberada e intencional (BERGAMINI, 1994). Vale ressaltar que na perspectiva da ciência política, a intencionalidade da liderança permite estudá-la como o exercício de poder no contexto organizacional (AMORIM; PERES, 2007).

A discussão da motivação requer o mesmo cuidado dispensado à liderança. Sendo a bibliografia vasta, o objetivo não é o seu esgotamento. Pelo contrário, a delimitação desse conceito dá-se pela impossibilidade de falar de liderança sem falar dos aspectos motivacionais dos indivíduos – tanto líder quanto subordinados. Isto porque, no relacionamento interpessoal, o indivíduo pode se comportar de diferentes formas e para o líder é estratégico conseguir identificar os elementos determinantes do comportamento, ou seja, o que motivou o indivíduo a agir daquela forma e não de outra, em dada situação. Essa percepção torna-se significativa para quem exerce liderança na medida em que determinados comportamentos dos liderados podem significar (ou não) êxito na consecução dos resultados esperados.

Motivação é uma combinação de elementos internos e externos ao indivíduo que podem ou não interferir no seu comportamento – à medida que alguns desses elementos ganhem significado pessoal. Eles nomeiam as motivações extrínseca e intrínseca (BERGAMINI, 2008).

Em linhas gerais, entende-se por motivação extrínseca a resposta humana (traduzida em comportamento) aos estímulos oriundos do meio ambiente. No comportamento organizacional é muito popular a idéia de que o interesse do empregado pelas recompensas externas que lhe são oferecidas tem grande poder de determinação do seu desempenho, quando é tido por satisfatório. As punições também se inserem no contexto de motivação extrínseca, sendo igualmente consideradas determinantes no comportamento e mais evidentes quanto à intenção de controlar, quer pela supressão de recompensas, quer pela ameaça e atribuição de penalidades.

A motivação intrínseca é entendida como um impulso que vem de dentro, do interior de cada pessoa. Sob essa ótica, um indivíduo não consegue motivar outro – nada se pode fazer para forjar a motivação no empregado para que realize qualquer ação, se ele mesmo não se dispuser a tanto.

Em um primeiro momento, os discursos se colocam em oposição frontal: motivação extrínseca *versus* motivação intrínseca. No entanto, a proposta desse trabalho caminha no sentido de contemporizar ambos os discursos, sob o crivo do contexto. Em outras palavras, há situações em que a motivação extrínseca é pertinente, pois o objetivo se restringe à obtenção de resultado imediato. Em outras situações, por não conseguir promover mudança efetiva de comportamento, impõe-se a necessidade do investimento na criação de ambiente e condições favoráveis ao casamento dos motivos internos dos empregados, com aqueles propostos pela empresa.

O sistema de crenças trazido pelo *behaviorismo pop* transita desde o campo da ideologia do pragmatismo norte-americano, até ao apego mais primário dos indivíduos em modelos presentes e marcantes na linha de sua vida (pais, professores, líderes).

Em situações de trabalho, Kohn afirma que os planos de incentivos são usados pelos administradores como um substituto direto da gestão: “o pagamento tornou-se contingente ao desempenho da tarefa, e todo o resto caminhará por si só” (1998, p. 30). A afirmação aqui é de que os líderes, em sua maioria, preferem exibir a recompensa aos seus empregados para obter o resultado, principalmente porque essa postura é mais fácil, prática e conveniente. Não requer dele nenhum esforço adicional, paciência, reflexão e talento para resolver de fato uma questão, ou auxiliar as pessoas a fazer o seu melhor. Essa postura é retratada em termos organizacionais nos exemplos fornecidos por Micklethwait e Wooldridge (1998). Dentre eles, os autores citam a Hewlett-Packard (HP) que para a obtenção de idéias inovadoras, associa o salário de alguns gerentes à quantidade de produtos novos lançados.

Kohn não se restringe ao apontamento dos programas de recompensas como um substitutivo de gestão. Ao longo de seu discurso, observa-se uma forte tendência na crença de que líderes a serviço dos objetivos da empresa sempre utilizam esses programas de modo deliberadamente perverso e prejudicial ao funcionário. Quando, por exemplo, faz considerações a respeito do dinheiro pago como recompensa ao funcionário (se em menor quantidade pode prejudicar, se em maior quantidade não significa que irá ajudar), ele o enxerga (funcionário) completamente exposto a injustiças: “Nada (...) oferece aos administradores uma justificativa para serem mesquinhos ao pagar a seus empregados. Qualquer um espera ser pago adequada e justamente (...)” (KOHN, 1998, p. 144).

Nessa visão (prejuízo ao empregado quando da utilização de programas de recompensas), mas analisando sob enfoque emocional dos funcionários, Bergamini (2005) aproxima-se de Kohn ao afirmar que as empresas podem criar, através dos incentivos, situações a tal ponto adversas que neurotizem e desajustem seus funcionários. Do mesmo modo Micklethwait e Wooldridge (1998) mostram que em muitos casos, o pagamento de incentivos provoca um aumento na paranóia dos funcionários, ao invés de mitigá-la. Citam como exemplo um grupo de funcionários que ao receber 96% das possíveis bonificações pelo bom desempenho, reage questionando quem teria roubado os 4% restantes.

Uma outra forma de prejuízo ocorre com a manipulação do inconsciente. Um exemplo disso é a indução à participação nos CCQs (Centros de Controle de Qualidade) visando estimular nos operários o sentimento de evidência positiva junto aos seus pares, com o propósito de substituir eventuais frustrações pela supressão de oportunidades para ocupar cargos administrativos. Desta forma, geram sensação de felicidade, ludibriando o operário com um discurso de reconhecimento coletivo (HELOANI, 2003).

Kohn (1998) advoga que os problemas com as recompensas no trabalho são os motivos pelos quais o pagamento por desempenho não funciona nesse ambiente. Esses problemas já consideram as premissas por ele defendidas de que as recompensas não mudam comportamentos e, por essa razão, a melhoria no desempenho que eventualmente causem não se sustenta no longo prazo. Um exemplo de que recompensas não mudam comportamentos pode ser encontrado na autobiografia de um dos defensores do anarquismo epistemológico: Feyerabend (1996) conta, a reputação que gozava junto aos mestres de ser excepcional em algumas áreas do saber, não alterou seu comportamento no sentido de mergulhar mais profundamente naqueles estudos. Ao contrário disso, ele se valia dessa reputação (legitimada por elogios e pela pretensa sapiência que fazia questão de exibir) para ser ainda mais displicente.

Dos problemas identificados por Kohn (1998) quanto ao uso de recompensas, serão destacados aqueles mais representativos no ambiente organizacional sob o ponto de vista da interferência na liderança:

✓ **As recompensas punem.** O sistema de pagamento por desempenho nega um pagamento suficiente quando o trabalho do empregado é desapontador. A negação aqui é tratada como punição que acarreta reações de desconfiança, defesa e raiva por parte dos empregados. O autor acusa o punidor por não confiar na persuasão ou na solução do problema e preferir envolver-se “num puro exercício de ostentação de poder” (KOHN, 1998, p. 146). Mais uma vez, o administrador é visto essencialmente como alguém que se vale do poder apenas para punir, alguém que parece o tempo inteiro *maquinar* quais seriam as formas mais eficazes de humilhar seus subordinados.

✓ **As recompensas rompem relacionamentos.** Isto ocorre à medida que as recompensas incentivam exacerbadamente a competição. Concordam com o autor os adeptos aos *Jogos Cooperativos* – proposta onde a cooperação significa *jogar com*, em movimento associativo, e a competição significa *jogar contra*, em movimento dissociativo (BROTTO, 1999). Da mesma forma, os praticantes dos jogos psicodramáticos, aplicados aos Recursos Humanos (DINIZ, 2001) e os que enxergam o mundo do *management* refratário a tudo que é sentimento, emoção ou afetividade. Nesse mundo, os administradores declaram sem pudor algum que não estão no cargo para administrar sentimentos (CHANLAT, 2000).

✓ **As recompensas desencorajam assumir riscos.** Kohn afirma que cada vez que o empregado é levado a pensar na recompensa que ganhará por seu desempenho, ele terá sua ação restrita ao que é absolutamente necessário para obtê-la.

✓ Por último, **as recompensas minam o interesse.** Quanto mais a atenção dos funcionários estiver direcionada às recompensas, como resultado direto da ação gerencial, menor será o interesse despertado. Ele fecha com o argumento de que os fatores extrínsecos corroem a motivação intrínseca e por esta razão, os funcionários tornam-se cada vez menos interessados no seu trabalho e cada vez mais suscetíveis aos fatores extrínsecos para prosseguir em seus esforços. Nesse momento, o administrador se justifica meneando a cabeça e dizendo: “Você vê? Se você não lhes oferecer um prêmio, eles não farão nada” (KOHN, 1998, p. 151).

Após a análise dos principais argumentos apresentados por HOHN (1998) quanto ao lado punitivo e ineficaz das recompensas, mesmo sob o formato de programas largamente utilizados em ambiente de trabalho, cabe destacar positivamente seu esforço em oferecer sustentabilidade para sua argumentação através de dados oriundos de inúmeras pesquisas realizadas.

É fato que existem elementos de dominação e de manipulação de comportamentos para satisfazer interesses de poucos (administradores e empresas) em relação ao todo (empregados). Também é fato, a utilização de programas de recompensas, por parte dos administradores, pode funcionar como um substituto de gestão, cumprindo satisfatoriamente esse papel principalmente quando o objetivo do líder está reduzido ao alcance de resultados imediatos - descomprometidos com qualidade e mudança de comportamento. As recompensas não dão conta de promover uma atitude reflexiva e transformadora nos empregados. Por si só não garantem êxito perene na adequação de comportamentos ou obtenção de resultados, visto que para se manter determinado comportamento ou resultado por parte do empregado, mais e mais recompensas sempre serão necessárias. Esse círculo vicioso pode ainda apresentar danos à motivação individual e grupal.

3 CONCLUSÕES

Consideramos parcialmente pertinentes as críticas aos programas de recompensa como formas de exercício de liderança, tais como propostos pelos autores não-behavioristas (BERGAMINI, 1994, 2005, 2008; KOHN, 1998; HELOANI, 2003). Na generalidade,

recompensas extrínsecas não provocam alterações verdadeiras nas condutas humanas (apenas promovem ações imediatas em função de prêmios ou punições), alimentam valores nocivos à constituição do grupo, tais como individualismo e competitividade exacerbados, não propiciam a criação de vínculos afetivos e de confiança entre líderes e liderados. Quando utilizadas pelos líderes, não lograrão resolver todas as dificuldades para levar pessoas ao cumprimento de objetivos organizacionais. As críticas proferidas têm, portanto, o mérito de apontar os limites da utilização de recompensas extrínsecas e advertir contra a trivialidade com que se encara o determinismo do capital nas relações humanas.

Parafraseando o neologismo de Kohn (1998), o *não-behaviorismo pop* pode levar à idéia de que caberia ao líder transformar as relações de trabalho nas organizações capitalistas, superando conflitos e contradições, suprimindo relações de poder, transformando o trabalho exclusivamente em plenitude e satisfação pessoal. Em tempo, não atribuímos essa visão edulcorada a autores como Bergamini, Kohn e Heloani, mas à forma rasa como podem ser apropriados pela literatura descompromissada com o rigor teórico, apressada em oferecer fórmulas ditas politicamente corretas.

A automotivação para o desenvolvimento pessoal e profissional (que inclui buscar comportamentos adequados e melhores resultados no trabalho) não está sempre presente nos conteúdos internos do indivíduo. Como exemplo, a concessão de autonomia para o desempenho de atividades não significa, necessariamente, que o funcionário estará mais motivado e entusiasmado no exercício do trabalho, e portanto, apresentará melhores resultados. Isso não se aplica a todo e qualquer tipo de funcionário. Se assim fosse, metas e recompensas (e por que não liderança) seriam conceitos estranhos, há muito expurgados do nosso vocabulário e contexto organizacional.

As organizações e as pessoas que nela trabalham podem, de forma intencional e planejada, optar por um contrato de trabalho segundo o qual as recompensas são objetivas e atreladas ao desempenho mensurável. De acordo com Kant (2003), certo grau de competitividade é necessário para promover o progresso e o desenvolvimento individual e da espécie humana. Um exemplo de como o uso de recompensas pode ser oportuno é apresentado no trabalho de Jabbour e Santos (2006) sobre gestão ambiental. Eles relatam que muitas empresas estão incluindo objetivos ambientais como um dos critérios para avaliação de desempenho individual dos funcionários, que incide sobre a parcela variável do total de recompensas e remunerações devidas. Ainda que essa prática não mude efetivamente o comportamento dos funcionários no longo prazo, quando se trata de questões ambientais, qualquer ação voltada à preservação ou sustentabilidade é potencialmente proveitosa.

Para além da simplicidade, a popularidade dos sistemas de recompensa advém também da percepção dos líderes da existência de situações nas quais há uma relação custo-benefício positiva em sua utilização, que pode ainda ser fortemente influenciada pelo estilo de gestão e liderança adotados (NASCIMENTO e outros, 2007; NASCIMENTO; GUIDINI; REGINATO, 2008). Por que não considerar a existência de líderes que façam uso das recompensas de forma planejada, conscientes das características imediatistas e não transformadoras? À medida que as organizações são simultaneamente espaços de conflitos e de realizações, de frustrações e de sonhos, cabe aos líderes compreender o quanto podem utilizar programas de recompensas e o quanto devem colaborar para a construção de espaços de trabalho nos quais cada indivíduo possa atribuir significado à sua própria jornada.

Referências

AMORIM, Maria Cristina Sanches; PERES, Regina Helena Martins. **Poder e Liderança, as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault.** Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos Cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar!** 3ª ed. Santos/SP: Re-Novada, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

DINIZ, Gleidemar J.R. **Psicodrama – amplitudes e novas aplicações**. São Paulo: Robe, 2001.

FEYERABEND, Paul K. **Matando o tempo: uma autobiografia**. São Paulo: Fundação Unesp, 1996.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JABBOUR, Charbel J. C.; SANTOS, Fernando C. A. **Integrando Dimensões de Recursos Humanos e Gestão Ambiental na Empresa**. Artigo publicado pela XXX EnANPAD, Salvador, 2006.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, J. POSNER, B. P. **O desafio da liderança**. 6ª ed. Rio: Campus, 2003.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MICKLETHWAIT, John, WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Auster M *et al.* **Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa**. Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

_____ ; GUIDINI, Marilene B.; REGINATO, Luciane. **Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas.** Artigo publicado pela XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

POPPER, Karl. **A lógica da investigação científica.** 8 ed. São Paulo: Abril Cultural, 2000. Os Pensadores.

VASCONCELOS, Kleber Albuquerque; SILVA, Georgina Alves Vieira. **A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao *Balanced Scorecard*.** Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.