

PRIMEIRO LUGAR NA LISTA DO *THE NEW YORK TIMES*

Daniel H. Pink

# MOTIVAÇÃO 3.0

DRIVE



A surpreendente verdade sobre  
o que realmente nos motiva



SEXTANTE

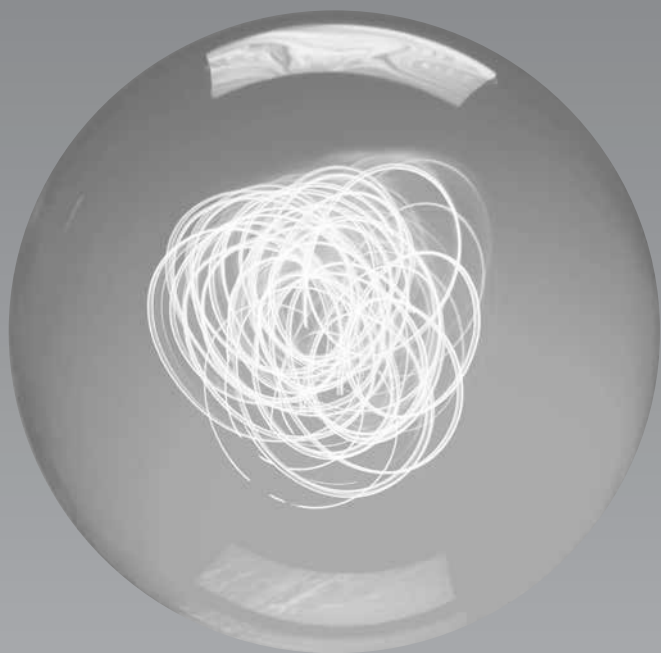
# MOTIVAÇÃO 3.0

DRIVE

Daniel H. Pink

# MOTIVAÇÃO 3.0

DRIVE



SEXTANTE

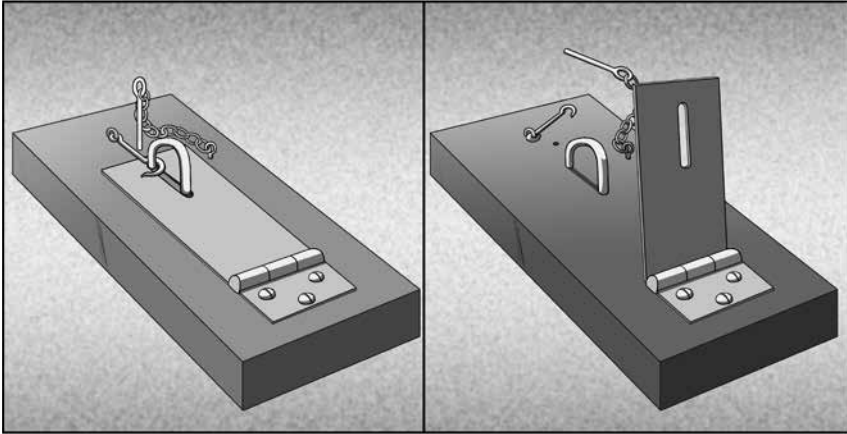
## INTRODUÇÃO

# Os intrigantes quebra-cabeças de Harry Harlow e Edward Deci

**E**m meados do século XX, dois jovens cientistas realizaram experimentos que deveriam ter mudado o mundo – mas não mudaram.

Harry F. Harlow foi um professor de psicologia da Universidade de Wisconsin que, na década de 1940, criou um dos primeiros laboratórios do mundo para estudar o comportamento dos primatas. Certo dia de 1949, Harlow e outros dois pesquisadores reuniram oito macacos rhesus para um experimento de duas semanas sobre aprendizado. Eles elaboraram um quebra-cabeça mecânico simples, como o mostrado na ilustração da página seguinte. A solução se dava em três passos: puxar o pino vertical, soltar o gancho e levantar a tampa articulada. Bem fácil para mim e para você, porém bem mais desafiador para um macaco de laboratório.

Os pesquisadores colocaram os quebra-cabeças nas jaulas dos macacos para observar como eles reagem – e prepará-los para os testes que fariam ao final das duas semanas para avaliar suas competências na resolução de problemas. Porém algo estranho ocorreu quase imediatamente: sem qualquer estímulo do ambiente externo



*O quebra-cabeça de Harlow na posição inicial (à esquerda) e depois de solucionado (à direita).*

nem dos pesquisadores, os macacos começaram a brincar com os quebra-cabeças com foco, determinação e, ao que parecia, prazer. E não demoraram a descobrir como a engenhoca funcionava. No 13º e no 14º dias do experimento, quando Harlow realizou os testes de avaliação, os primatas haviam se tornado exímios nos quebra-cabeças, solucionando-os com rapidez; e, em dois terços das vezes, em menos de 60 segundos.

Estranho. Ninguém havia ensinado aos macacos como remover o pino, puxar o gancho e abrir a tampa. Ninguém os recompensara com comida, afeto ou mesmo um sinal de aprovação quando conseguiam. E aquilo ia contra o que se sabia sobre o comportamento dos primatas – inclusive os primatas menos peludos e de cérebro maior conhecidos como seres humanos.

À época, os cientistas sabiam que dois impulsos principais acionavam o comportamento. O primeiro era o biológico. O ser humano e outros animais comiam para saciar a fome, bebiam para saciar a sede e copulavam para satisfazer seus impulsos carnis. Não era o que estava acontecendo ali. “A solução [dos

quebra-cabeças] não levava a comida, água nem gratificação sexual”, relatou Harlow.<sup>1</sup>

O único outro impulso conhecido tampouco explicava o comportamento peculiar dos macacos. Se as motivações biológicas vinham de dentro, esse segundo impulso vinha de fora: as recompensas e punições fornecidas pelo ambiente em decorrência de certos tipos de comportamento. Isso sem dúvida era verdade para os seres humanos, que reagem perfeitamente a tais forças externas. Se nos prometessem aumentar nosso salário, trabalharíamos mais. Se nos oferecessem a perspectiva de tirar nota 10 na prova, estudaríamos com mais afinco. Se ameaçassem descontar do nosso salário os atrasos ou o preenchimento incorreto de um formulário, chegaríamos na hora e marcaríamos corretamente cada quadrado. Mas isso tampouco explicava as ações dos macacos. Quase vemos Harlow coçando a cabeça no seguinte trecho de seu relatório: “O comportamento obtido nessa investigação levanta algumas questões interessantes para a teoria da motivação, pois alcançamos um aprendizado significativo e mantivemos um desempenho eficiente sem recorrermos a incentivos especiais ou extrínsecos.”

Que outra explicação haveria?

Para responder a essa pergunta, Harlow ofereceu uma teoria nova – o que equivalia a um terceiro impulso: “Realizar a tarefa consistia em uma recompensa intrínseca.” Os macacos solucionavam os quebra-cabeças simplesmente porque achavam gratificante. Era divertido. O prazer da tarefa era a recompensa.

Se essa ideia era radical, o que aconteceu em seguida apenas aprofundou as dúvidas e a controvérsia. Esse impulso recém-descoberto – que Harlow veio a chamar de “motivação intrínseca” – podia até ser real, mas com certeza estava subordinado aos outros dois. Se os macacos fossem recompensados (com passas!), seu desempenho seria, sem dúvida, ainda melhor. No entanto, quando Harlow

testou essa hipótese, os macacos na verdade cometeram mais erros e solucionaram os quebra-cabeças com menos frequência. “A introdução de comida no atual experimento teve efeito negativo no desempenho, um fenômeno não relatado na literatura”, escreveu Harlow.

Agora as coisas estavam muito estranhas. Em termos científicos, era como se tivessem lançado uma bola de aço em um plano inclinado para medir sua velocidade e vê-la flutuar. Aquele resultado sugeria que nossa compreensão das forças de atração gravitacional atuantes sobre nosso comportamento era imprecisa, que as supostas leis fixas continham muitas falhas. Harlow enfatizou a “força e persistência” do impulso dos macacos para solucionar os quebra-cabeças. Depois, observou:

Tudo indica que esse impulso [...] pode ser tão fundamental e forte quanto os [outros] impulsos. Além disso, há razão para acreditarmos que possa ser igualmente eficiente em promover o aprendizado.<sup>2</sup>

Naquela época, porém, o pensamento científico só tinha olhos para os dois impulsos conhecidos. Assim, Harlow fez soar o alarme. Pediu aos cientistas que abandonassem grandes volumes da sua “sucata teórica” e oferecessem explicações novas e mais precisas do comportamento humano;<sup>3</sup> advertiu que a explicação do porquê de nossas ações estava incompleta; e afirmou que, para entendermos de fato a condição humana, teríamos que levar em conta aquele terceiro impulso.

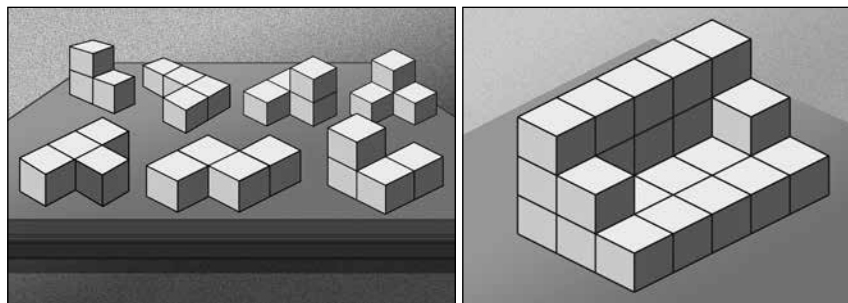
Depois ele praticamente deixou essa ideia de lado.

Em vez de combater o *establishment* e investir em uma visão mais completa da motivação, Harlow abandonou essa linha de pesquisa controversa. Mais tarde, ele ganhou fama por seus estu-

dos sobre a ciência da afeição.<sup>4</sup> Sua ideia sobre o terceiro impulso continuou rondando a literatura psicológica, mas permaneceu na periferia – das ciências do comportamento e de nossa compreensão de nós mesmos. Decorreriam duas décadas até que outro cientista retomasse a linha de investigação que Harlow deixara tão provocadoramente na mesa daquele laboratório em Wisconsin.

Em meados de 1969, Edward Deci era um estudante de pós-graduação na Universidade Carnegie Mellon em busca de um tema para sua dissertação. Deci, que já obtivera um MBA pela Wharton School, tinha grande interesse pelo assunto da motivação, mas suspeitava que acadêmicos e empresários não a compreendessem bem. Assim, seguindo o caminho aberto por Harlow, pôs-se a estudar o tema com a ajuda de um quebra-cabeça.

Deci escolheu o cubo Soma, um brinquedo então popular vendido pela Parker Brothers e que, graças ao YouTube, hoje é uma espécie de objeto de culto entre seus fãs. O quebra-cabeça, mostrado a seguir, consiste em sete peças: seis delas compostas de quatro cubos de 2,5 centímetros e uma de três cubos, também de 2,5 centímetros. Com essas sete peças, é possível montar milhões de combinações, desde formas abstratas a objetos reconhecíveis.



*As sete peças do cubo Soma desmontadas (à esquerda) e, depois, formando uma entre os vários milhões de combinações.*



Para o estudo, Deci dividiu os participantes – homens e mulheres universitários – em dois grupos: um experimental (que chamarei de Grupo A) e um de controle (que chamarei de Grupo B). Cada grupo participou de três sessões de uma hora cada, realizadas em dias consecutivos.

As sessões funcionavam da seguinte maneira: cada participante entrava numa sala e se sentava a uma mesa onde estavam as sete peças do quebra-cabeça Soma, desenhos de três montagens possíveis e exemplares das revistas *Time*, *The New Yorker* e *Playboy* (Ei, era 1969!). Deci ficava na outra ponta da mesa, para explicar as instruções, avaliar o desempenho e cronometrar o tempo.

Na primeira sessão, membros dos dois grupos tiveram que montar as peças para reproduzir as configurações diante deles. A segunda sessão foi a mesma coisa, apenas com desenhos diferentes – só que dessa vez Deci informou aos participantes do Grupo A que eles receberiam 1 dólar (o equivalente a 6 dólares hoje) para cada configuração reproduzida, enquanto o Grupo B recebeu os desenhos novos sem a oferta de pagamento. Finalmente, na terceira sessão ambos os grupos receberam desenhos novos e tiveram que reproduzi-los sem qualquer remuneração, como na primeira sessão (ver tabela a seguir).

#### COMO OS GRUPOS FORAM TRATADOS

	Dia 1	Dia 2	Dia 3
Grupo A	<i>Sem recompensa</i>	<i>Com recompensa</i>	<i>Sem recompensa</i>
Grupo B	<i>Sem recompensa</i>	<i>Sem recompensa</i>	<i>Sem recompensa</i>

A reviravolta acontecia na metade de cada sessão. Depois que um participante tivesse reproduzido dois dos três desenhos, Deci interrompia os procedimentos. Dizia que lhes daria um quarto desenho, mas, antes, precisava inserir em um computador a in-

formação dos tempos de conclusão deles. E, para isso, teria que deixar a sala por um momento (em 1969, os computadores ainda ocupavam uma sala inteira; os desktops ainda estavam a uma década de distância).

Ao sair, ele dizia: “Volto em alguns minutos, podem fazer o que quiserem durante minha ausência.” Mas Deci não ia inserir números num teletipo antigo: ele se dirigia a uma sala adjacente com uma janela unidirecional que lhe permitia acompanhar o que acontecia na sala do experimento. Ali, Deci observava por exatos oito minutos o que as pessoas faziam quando deixadas sozinhas. Será que elas continuavam mexendo no quebra-cabeça, talvez tentando reproduzir o terceiro desenho? Ou será que faziam algo diferente, como folhear as revistas, admirar a modelo no pôster da *Playboy*, contemplar o nada, tirar um rápido cochilo?

Na primeira sessão, previsivelmente, não houve grandes diferenças entre o que os participantes dos Grupos A e B fizeram durante o período de oito minutos. Todos continuaram mexendo no quebra-cabeça durante, em média, três e meio a quatro minutos, sinal de que o acharam ao menos um pouco interessante.

No segundo dia, quando os participantes do Grupo A foram pagos por cada montagem correta, o Grupo B (não pago) se comportou mais ou menos da mesma forma que no período livre do dia anterior. Mas o grupo pago subitamente se tornou muito interessado no quebra-cabeça: em média, os participantes do Grupo A passaram mais de cinco minutos entretidos com o cubo, talvez para adiantar a tarefa do terceiro desafio ou para praticar e assim ter mais chances de ganhar um trocado quando Deci retornasse. Isso faz sentido intuitivamente, certo? É compatível com o que acreditamos sobre motivação: “Me dê uma recompensa que eu me esforçarei mais.”

No entanto, o que ocorreu no terceiro dia confirmou as suspeitas de Deci sobre o funcionamento peculiar da motivação – e

delicadamente pôs em dúvida uma premissa norteadora da vida moderna. Dessa vez, Deci informou aos participantes do Grupo A que seu orçamento cobria apenas um dia e que, portanto, aquela terceira sessão ficaria sem pagamento. O restante da sessão se desenrolou exatamente como antes: duas montagens, seguidas pela interrupção de Deci.

Durante o período de oito minutos sozinhos daquele terceiro dia, os voluntários do Grupo B, que não receberam pagamento em nenhuma sessão, brincaram com o quebra-cabeça por um tempo ainda maior que nos dias anteriores; talvez estivessem se envolvendo mais, ou talvez fosse mera singularidade estatística. Mas os participantes do Grupo A, que haviam sido pagos, reagiram de modo diferente: passaram bem menos tempo brincando com o quebra-cabeça. E não apenas uns dois minutos a menos do que na sessão paga, mas cerca de um minuto inteiro a menos que na primeira sessão, quando entraram em contato pela primeira vez com o quebra-cabeça e nitidamente o apreciaram.

Em um eco do que Harlow descobrira duas décadas antes, Deci revelou que a motivação humana parecia operar segundo leis que contrariavam as crenças da maioria dos cientistas e cidadãos. Do escritório ao campo de jogo, todos sabiam o que movia as pessoas: recompensas – em especial, o frio dinheiro – intensificavam o interesse e melhoravam o desempenho. O que Deci descobriu, e logo depois confirmou em dois novos estudos, foi quase o contrário. “Quando o dinheiro é usado como recompensa externa para certa atividade, os voluntários perdem o interesse intrínseco pela atividade”, escreveu ele.<sup>5</sup> Recompensas podem funcionar como incentivo de curto prazo, tal como uma dose de cafeína pode nos manter ativos por mais algumas horas, mas o efeito é efêmero – e, pior, pode reduzir nossa motivação de prazo mais longo, isto é, pela continuidade do projeto.

O ser humano, de acordo com Deci, tem uma “tendência intrínseca a buscar novidades e desafios, a ampliar e exercitar suas capacidades, a explorar e a aprender”. Esse terceiro impulso, no entanto, era mais frágil do que os outros dois; precisava do ambiente certo para sobreviver. “Quem estiver interessado em desenvolver e aumentar a motivação intrínseca em crianças, funcionários, estudantes, etc. não deve se concentrar em sistemas de controle externo, como recompensas monetárias”, escreveu Deci em um artigo complementar.<sup>6</sup> Assim começou o que se tornou para ele uma busca vitalícia para repensar por que fazemos o que fazemos – uma busca que algumas vezes o pôs em conflito com outros psicólogos, levou à sua demissão de uma escola de negócios e desafiou os pressupostos operacionais de organizações por toda parte.

“Aquilo foi controvertido”, Deci comentou comigo certa manhã de primavera, quarenta anos após os experimentos com o Soma. “Ninguém estava esperando que recompensas tivessem um efeito negativo.”

ESTE É UM LIVRO SOBRE MOTIVAÇÃO. Mostrarei que grande parte de nossas crenças sobre o assunto está equivocada – e que as revelações que Harlow e Deci começaram a desvendar algumas décadas atrás chegam bem mais perto da verdade. O problema é que a maioria das empresas não se atualizou nessa nova compreensão do que nos motiva. Um sem-número de organizações – não apenas privadas, mas também governos e ONGs – ainda funciona sob pressupostos acerca do potencial humano e do desempenho individual desatualizados, irrefletidos e mais arraigados no folclore do que na ciência. Continuam seguindo práticas como planos de incentivos de curto prazo e sistemas de pagamento pelo desempenho mesmo

em face de indícios crescentes de que tais medidas costumam não funcionar e muitas vezes têm até efeito inverso. Pior, essas práticas se infiltraram nas universidades americanas, onde a futura força de trabalho é provida com iPods, dinheiro e cupons para pizza a fim de “incentivar” os estudantes a aprender. Algo saiu errado.

A boa notícia é que a solução está bem à nossa frente: no esforço de um grupo de estudiosos das ciências do comportamento que levaram adiante as pesquisas pioneiras de Harlow e Deci e cujo trabalho discreto no último meio século nos permite uma visão mais dinâmica da motivação humana. Há muito tempo existe um desencontro entre o que a ciência sabe e o que as empresas fazem. O objetivo deste livro é suprir essa lacuna.

*Motivação 3.0* é dividido em três partes. A Parte Um avalia as falhas em nosso sistema de recompensa e punição e propõe uma nova forma de pensar sobre motivação. O Capítulo 1 examina como a visão predominante da motivação está se tornando incompatível com muitos aspectos da vida e dos negócios contemporâneos. O Capítulo 2 revela as sete razões pelas quais motivadores extrínsecos baseados em recompensas e punições costumam produzir o oposto do que pretendem alcançar. (Depois disso vem um breve adendo, o Capítulo 2A, que mostra as circunstâncias especiais em que recompensas e punições podem de fato ser eficazes.) O Capítulo 3 apresenta o que chamo de comportamento “Tipo I”, uma forma de pensar e de conduzir os negócios baseada na verdadeira ciência da motivação humana e acionada por nosso terceiro impulso: a necessidade inata de conduzir a própria vida, de aprender e criar e de fazer o melhor por nós e nosso mundo.

A Parte Dois examina os três elementos do comportamento de Tipo I e mostra como indivíduos e organizações os estão usando para melhorar seu desempenho e aumentar sua satisfação. O Capítulo 4 explora a autonomia, nosso desejo de seguir o próprio caminho.

O Capítulo 5 examina a excelência, nosso desejo de melhorar cada vez mais no que fazemos. O Capítulo 6 explora o propósito, nosso anseio por fazer parte de algo maior do que nós.

A Parte Três, O Kit de Ferramentas do Tipo I, é um amplo conjunto de recursos para ajudá-lo a criar ambientes onde o comportamento de Tipo I possa florescer. Nela você achará de tudo, desde dezenas de exercícios para despertar a motivação em você e nos outros até questões para discussão em clubes de leitura, passando por um breve resumo de *Motivação 3.0* que o ajudará a ter bons argumentos num evento social. E, embora este livro foque sobretudo o setor de negócios, você encontrará também algumas reflexões sobre como aplicar esses conceitos na educação e em outras áreas da vida.

Mas, antes de tudo, vamos começar por um experimento imaginário que exige um recuo no tempo – voltemos a uma época em que John Major era o primeiro-ministro britânico, Barack Obama era um jovem professor de direito magrela, a internet era discada e *blackberry* não passava de uma fruta.

PARTE UM

# Um novo sistema operacional

## CAPÍTULO 1

# Ascensão e queda da Motivação 2.0

Imagine que é 1995. Você está sentado com uma economista, uma consagrada professora de negócios com ph.D. em economia, e diz a ela:

– Tenho aqui comigo uma bola de cristal capaz de ver quinze anos no futuro. Quero testar seus poderes de previsão.

Embora cética, ela decide entrar no jogo. Você explica:

– Vou descrever duas novas enciclopédias: uma recém-lançada, a outra a ser lançada daqui a alguns anos. Você precisa prever qual terá mais sucesso em 2010.

– Certo, vamos lá.

– A primeira enciclopédia é produzida pela Microsoft, uma empresa que já é grande e lucrativa, como você sabe, e que, com o recém-lançado Windows 95, vai se tornar um colosso que marcará época. A Microsoft vai financiar essa enciclopédia. Vai pagar redatores e editores profissionais para criarem artigos sobre milhares de temas, e gestores bem remunerados supervisionarão o projeto para garantir que fique pronto no prazo e dentro do orçamento. O conteúdo será então vendido em CD-ROMs e, em um momento poste-



rior, on-line. A segunda enciclopédia não virá de uma empresa. Será criada por dezenas de milhares de pessoas, que escreverão e editarão os artigos por diversão. Esses diletantes não precisarão de nenhuma qualificação especial para participar e não receberão nenhum centavo por isso. Os participantes contribuirão com seu trabalho, às vezes 20 e 30 horas semanais, gratuitamente. A própria enciclopédia, que existirá apenas on-line, também será grátis: nada será cobrado de quem quiser consultá-la. Agora, pense em daqui a quinze anos – você diz à economista. – De acordo com minha bola de cristal, em 2010 uma dessas duas enciclopédias será a maior e mais popular do mundo e a outra estará extinta. Qual é qual?

Em 1995, duvido que um único economista sério de qualquer lugar do mundo não tivesse apostado no sucesso do primeiro modelo. Qualquer outra conclusão teria sido risível – contrária a todos os princípios empresariais que sua interlocutora lecionasse aos seus alunos. Seria como perguntar a um zoólogo quem venceria uma corrida de 200 metros, um guepardo ou o seu cunhado. A resposta parecia óbvia.

Um bando desorganizado de voluntários até poderia produzir algo, é claro, mas jamais um produto capaz de competir com o de uma empresa poderosa voltada para o lucro. Os incentivos estavam todos errados. A Microsoft só ganharia com o sucesso de seu produto, enquanto todos os envolvidos no outro projeto saberiam desde o princípio que o sucesso não lhes renderia nada. Mais importante, os autores, editores e diretores da Microsoft seriam pagos, ao contrário dos colaboradores do outro projeto – que, verdade, provavelmente estariam perdendo dinheiro ao realizarem um trabalho gratuito quando poderiam investir seu tempo em uma atividade remunerada. A pergunta era tão óbvia que nossa economista nem sequer cogitaria incluí-la em uma prova de sua turma do MBA. Fácil demais.

Mas você sabe como os fatos se desenrolaram.

Em 31 de outubro de 2009, a Microsoft suspendeu a MSN Encarta, sua enciclopédia em CD e on-line, após 16 anos no mercado. Enquanto isso, a Wikipédia (o segundo modelo) acabou se tornando a maior e mais popular enciclopédia do mundo, contando, apenas oito anos após sua criação, com mais de 13 milhões de artigos em cerca de 260 idiomas, sendo 3 milhões só em inglês.<sup>1</sup>

Como isso aconteceu? A visão convencional da motivação humana dificilmente explicaria esse resultado.

## O TRIUNFO DO “CENOURA OU CHICOTE”

Todos os computadores – sejam os mainframes gigantes dos experimentos de Deci, o iMac onde estou escrevendo isto ou o telefone celular vibrando no seu bolso – possuem sistemas operacionais. Sob a superfície do hardware que você toca e dos programas que você utiliza está uma camada complexa de software que contém as instruções, os protocolos e as suposições que permitem o bom funcionamento de tudo. Em geral, não pensamos muito nos sistemas operacionais. Só notamos a existência deles quando começam a falhar – quando o hardware e o software que eles deveriam gerenciar ficam grandes e complicados demais para o sistema operacional em utilização. Aí nosso computador começa a pifar. Nós reclamamos. E desenvolvedores inteligentes, que sempre mexeram com partes do programa, sentam-se para elaborar um sistema fundamentalmente melhor – uma atualização.

Sociedades também têm sistemas operacionais. As leis, os costumes sociais e os acordos econômicos que permeiam nosso dia a dia revestem uma camada de instruções, protocolos e suposições sobre como o mundo funciona. E grande parte do nosso sistema operacional social consiste em um conjunto de suposições sobre o comportamento humano.

Nos primórdios da civilização – bem nos primórdios, digamos, 50 mil anos atrás –, o pressuposto subjacente sobre o comportamento humano era simples e verdadeiro: estávamos tentando sobreviver. Esse impulso guiava a maior parte do nosso comportamento, desde coletar comida na savana até correr para os arbustos quando um tigre-dentes-de-sabre se aproximava. Chamemos esse sistema operacional inicial de Motivação 1.0. Não era lá muito elegante, nem diferia muito do sistema dos macacos rhesus, dos primatas gigantes e muitos outros animais, mas nos serviu perfeitamente. Funcionou bem. Até não funcionar mais.

À medida que os seres humanos formavam sociedades mais complexas, em que topavam com estranhos e precisavam cooperar uns com os outros para resolver as coisas, um sistema operacional baseado puramente no impulso biológico se tornou inadequado. Mais do que isso: às vezes era preciso haver meios de restringir esse impulso – para impedir que eu furtasse seu jantar ou que você roubasse minha esposa. Assim, em um feito de notável engenharia cultural, aos poucos substituímos nosso sistema por uma versão mais compatível com a maneira como havíamos começado a trabalhar e viver.

No cerne desse sistema operacional novo e melhorado estava um pressuposto revisado e mais exato: os seres humanos são mais do que a soma de nossos desejos e necessidades biológicas. Aquele primeiro impulso ainda importava, sem dúvida, mas já não explicava plenamente quem somos. Possuíamos também um segundo impulso: de buscar recompensa e evitar punição mais amplamente. E foi dessa constatação que surgiu um sistema operacional novo – vamos chamá-lo de Motivação 2.0. (Claro que outros animais também reagem a recompensas e punições, mas somente os humanos se mostraram capazes de canalizar esse impulso para desenvolver todo tipo de coisa, do direito contratual às lojas de conveniência.)

Aproveitar esse segundo impulso tem sido essencial para o progresso econômico por todo o mundo, especialmente durante os dois últimos séculos. Vejamos a Revolução Industrial. Progressos tecnológicos (motores a vapor, ferrovias, difusão da energia elétrica) desempenharam um papel crucial em promover o crescimento da indústria, mas inovações menos tangíveis também foram muito importantes – em particular, a obra de um engenheiro americano chamado Frederick Winslow Taylor. Por acreditar que as empresas vinham sendo geridas de forma ineficiente e irregular, Taylor inventou, no início do século XIX, o que chamou de “administração científica”. Sua invenção foi uma forma de “software” habilmente composta para rodar na plataforma Motivação 2.0. E foi ampla e rapidamente adotada.

Segundo essa abordagem, os trabalhadores eram como peças de uma máquina complexa. Se fizessem o trabalho certo do jeito certo no momento certo, a máquina funcionaria com perfeição. E, para que isso ocorresse, bastava recompensar o comportamento desejado e punir o indesejado. As pessoas reagiriam racionalmente a essas forças externas – motivadores extrínsecos – e tanto elas como o próprio sistema prosperariam. Costumamos apontar o carvão e o petróleo como os combustíveis do desenvolvimento econômico, mas, em certo sentido, o motor do comércio tem sido igualmente abastecido pelo chamado “cenoura ou chicote”, as recompensas e punições.

O sistema operacional Motivação 2.0 vem durando há muito tempo. Ele está tão entranhado em nossa vida que a maioria das pessoas mal reconhece sua existência. Até onde vai nossa lembrança, configuramos nossa organização e construímos nossa vida em torno de seu pressuposto fundamental: a forma de melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e encorajar a excelência é recompensar os bons e punir os maus.

Apesar de mais sofisticado e com aspirações mais elevadas, o sistema Motivação 2.0 ainda não era exatamente enobrecedor, pois, no fim das contas, sugeria que os humanos não diferiam muito dos cavalos – ou seja, para fazer com que continuemos avançando na direção certa, é preciso oferecer uma cenoura mais crocante ou brandir um chicote mais doloroso. Entretanto, o que lhe faltava em esclarecimento, esse sistema compensava com eficácia. Funcionava bem – extremamente bem. Até não funcionar mais.

Com o avançar do século XX, em que as economias se tornaram ainda mais complexas e as pessoas tiveram que empregar habilidades novas e mais sofisticadas, a abordagem da Motivação 2.0 começou a encontrar certa resistência. Na década de 1950, Abraham Maslow, ex-aluno de Harry Harlow na Universidade de Wisconsin, desenvolveu o campo da psicologia humanística, que questionava a ideia de que o comportamento humano se limitava a, como nos ratos, buscar estímulos positivos e evitar estímulos negativos. Em 1960, o professor de administração do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) Douglas McGregor importou algumas das ideias de Maslow para o mundo dos negócios. McGregor desafiou os pressupostos de que os seres humanos são fundamentalmente inertes – que não faríamos muita coisa se não houvesse recompensas e punições externas. Segundo ele, as pessoas teriam outros impulsos, até mais elevados. E esses impulsos poderiam beneficiar as empresas se os gestores e líderes os respeitassem. Em parte graças a McGregor, as empresas evoluíram um pouco. As normas de vestuário ficaram mais descontraídas, os cronogramas, mais flexíveis. Muitas organizações buscaram meios de conceder aos funcionários maior autonomia e ajudá-los a crescer. Esses aperfeiçoamentos corrigiram algumas fraquezas, mas representaram uma melhoria modesta em vez de uma atualização completa: era a Motivação 2.1.

E essa abordagem geral permaneceu intacta. Afinal, era de fácil entendimento, monitoramento simples e aplicação direta. Porém, nos primeiros dez anos deste século – um período de insucesso realmente espantoso nos negócios, na tecnologia e no progresso social –, descobrimos que esse sistema operacional velho e resistente já não funciona tão bem. Ele tem panes frequentes e imprevisíveis. Força as pessoas a bolarem maneiras de contornar suas falhas. E, acima de tudo, está se mostrando incompatível com muitos aspectos dos negócios contemporâneos. Ao examinar de perto esses problemas de incompatibilidade, percebemos que atualizações modestas – um remendo aqui, outro ali – não solucionam o problema. Precisamos de uma atualização totalmente reformulada.

## TRÊS PROBLEMAS DE INCOMPATIBILIDADE

O sistema operacional Motivação 2.0 ainda serve bem a alguns propósitos. Só não é confiável. Às vezes funciona; muitas vezes, não. E entender seus bugs nos ajudará a determinar quais partes preservar e quais descartar ao desenvolvermos uma atualização. Esses bugs se enquadram em três amplas categorias. Nosso sistema operacional atual tem apresentado certo grau de incompatibilidade, às vezes em grau máximo, com estes pontos: como organizamos nossas ações; como pensamos sobre nossas ações; e como agimos.

### Como organizamos nossas ações

Voltemos àquele embate enciclopédico entre Microsoft e Wikipédia. Os pressupostos centrais da Motivação 2.0 sugerem que um resultado como esse não deveria sequer ser possível. A vitória da Wikipédia parece desafiar as leis da física comportamental.

Ora, se essa enciclopédia totalmente voluntária e amadora fosse um caso pontual, poderíamos descartá-la considerando-a uma aberração, uma exceção que confirma a regra. Mas não é. Pelo contrário, a Wikipédia é o representante mais poderoso do novo modelo de negócios do século XXI: o código aberto.

Ligue seu computador, por exemplo. Quando você entra na internet para saber a previsão do tempo ou comprar um par de tênis, pode estar usando o Firefox, um navegador gratuito e de código aberto criado quase exclusivamente por voluntários de todo o mundo. Trabalhadores oferecendo seu produto sem remuneração em troca? Isso não tem como ser sustentável. Os incentivos estão todos errados. No entanto, o Firefox tem mais de 150 milhões de usuários.

Ou então visite o departamento de TI de uma grande empresa em qualquer parte do mundo e peça para fazer um tour pelo local. Os servidores dessa empresa poderiam muito bem rodar com o Linux, software concebido por um exército de programadores não pagos e disponível gratuitamente. Hoje, o Linux está presente em um de cada quatro servidores corporativos. Depois, peça que lhe expliquem como funciona o site da empresa. É provável que esteja hospedado no Apache, um software livre de servidor web criado e mantido por um amplo grupo global de voluntários. A participação do Apache no mercado de servidores web é de 52%. Em outras palavras, empresas que se baseiam em recompensas externas para motivar seus funcionários executam alguns de seus sistemas mais importantes com produtos criados por profissionais que parecem não precisar de tais recompensas.

E não se trata apenas das dezenas de milhares de projetos de software por todo o globo. Atualmente, já encontramos no modelo de desenvolvimento de código aberto: livros de receitas; livros-textos; projetos de carros; pesquisa médica; sumários jurídicos;

bancos de imagens; próteses; cooperativas de crédito; bebidas de cola; e, se não bastam os refrigerantes, até cerveja de código aberto.

Essa nova forma de organizar nossas ações não elimina as recompensas extrínsecas. As pessoas engajadas no movimento do código aberto não fizeram voto de pobreza. Para muitas delas, a participação nesses projetos pode ser uma forma de marketing pessoal e de prática de habilidades, o que pode vir a lhes render maiores ganhos financeiros. Empresas, algumas lucrativas, vêm sendo criadas com o intuito de ajudar organizações a implementar e manter softwares de código aberto.

Em última análise, contudo, o código aberto depende da motivação intrínseca tanto quanto os modelos de negócios mais antigos dependem da motivação extrínseca, como mostraram diversos estudiosos. O professor de administração Karim Lakhani, do MIT, e o consultor Bob Wolf, do Boston Consulting Group, entrevistaram 684 desenvolvedores de código aberto, a maioria na América do Norte e na Europa, para entender por que haviam participado daqueles projetos. Lakhani e Wolf receberam como resposta uma série de motivos, mas descobriram “que a motivação intrínseca baseada na satisfação, ou seja, no quão criativa uma pessoa se sente ao trabalhar no projeto, é o motivador mais forte e mais comum”.<sup>2</sup> A grande maioria dos programadores entrevistados informou também que com frequência atingia o estado de envolvimento total chamado “fluxo”. Em paralelo, três economistas alemães que estudaram projetos de código aberto em diversos países descobriram que o que impele os participantes é “um conjunto de motivações predominantemente intrínsecas”, em especial “a diversão [...] de solucionar o desafio de um dado problema de software” e o “desejo de contribuir para a comunidade de programadores”.<sup>3</sup> A Motivação 2.0 tem pouco espaço para esse tipo de impulso.



Além disso, o código aberto é apenas um exemplo de como as pessoas estão reestruturando suas ações ao longo de novas linhas organizacionais e sobre um terreno motivacional diferente. Passemos do código de software para o código legal. As leis nos países mais desenvolvidos permitem essencialmente dois tipos de organização: com e sem fins lucrativos. Uma ganha dinheiro, a outra faz o bem. E o membro mais proeminente da primeira categoria é a empresa de capital aberto – pertencente a acionistas e dirigida por gestores que são supervisionados por uma diretoria. Os gestores e diretores têm uma responsabilidade primordial: maximizar o ganho dos acionistas. Outros tipos de organização comercial seguem as mesmas normas. Nos Estados Unidos, por exemplo, sociedades, corporações S, corporações C, empresas de responsabilidade limitada e outras configurações empresariais têm, todas elas, uma mesma finalidade. O objetivo de seus dirigentes – em termos práticos, legais e, de certa forma, morais – é maximizar o lucro.

Permita-me fazer um elogio empolgado, sincero e grato às empresas desse tipo e aos países visionários que propiciam aos seus cidadãos criá-las. Sem elas, nossa vida seria infinitamente menos próspera, menos saudável e menos feliz. Mas, nos últimos anos, diversas pessoas em todo o mundo vêm mudando essa receita e gerando uma nova fornada de organizações empresariais.

Em abril de 2008, por exemplo, Vermont se tornou o primeiro estado norte-americano a permitir um novo tipo de empresa denominada “sociedade de responsabilidade limitada de baixo lucro”, abreviadamente L3C (devido ao nome em inglês, *low-profit limited liability corporation*). Essa entidade é uma companhia – mas não como tipicamente imaginamos. Como explicado em um artigo, uma L3C funciona “como uma empresa com fins lucrativos que gera ao menos lucros modestos, mas seu objetivo básico é oferecer benefícios sociais significativos”. Três outros estados norte-americanos

seguiram o exemplo de Vermont.<sup>4</sup> Uma L3C na Carolina do Norte, por exemplo, está comprando fábricas de móveis abandonadas no estado, atualizando-as com tecnologia verde e alugando-as a fabricantes em dificuldades a valores baixos. O empreendimento pretende ganhar dinheiro, mas seu propósito real é ajudar a revitalizar uma região em crise.

Nesse ínterim, o vencedor do Prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus começou a criar as chamadas “empresas sociais”. Elas arrecadam capital, desenvolvem produtos e os vendem em um mercado aberto, mas a serviço de uma missão social maior – ou, em suas palavras, “com o princípio de maximização do lucro substituído pelo princípio do benefício social”. O grupo Fourth Sector Network está promovendo, nos Estados Unidos e na Dinamarca, “a organização orientada ao benefício” – um híbrido que, segundo seus representantes, apresenta uma categoria nova de organização, que é autossustentável economicamente e, ao mesmo tempo, movida por um propósito público. Um exemplo: Mozilla, a entidade que nos deu o Firefox, está estruturada como uma organização “pró-benefício”. E três empresários norte-americanos inventaram a “Corporação B”, uma designação que exige que as empresas reformulem seus estatutos para que os incentivos favoreçam o valor a longo prazo e o impacto social em vez dos ganhos financeiros a curto prazo.<sup>5</sup>

Nem a produção de código aberto nem as antes inimagináveis empresas “com fins não apenas lucrativos” constituem a norma, é claro; tampouco vão relegar a empresa de capital aberto à lata de lixo. Mas seu surgimento informa algo importante sobre os rumos que estamos tomando. “Existe um grande movimento lá fora que ainda não é reconhecido como um movimento”, declarou ao *The New York Times* um advogado especializado em organizações pró-benefício.<sup>6</sup> Talvez porque as empresas tradicionais sejam maximi-

zadoras de lucro, enquadrando-se perfeitamente na Motivação 2.0. Essas entidades novas são maximizadoras de propósito – portanto, inadequadas ao sistema operacional mais antigo, pois desprezam seus princípios.

Como pensamos sobre nossas ações

Quando comecei a estudar economia, no início da década de 1980, nossa professora – uma conferencista brilhante com uma presença de palco tipo general Patton – fez um importante esclarecimento antes de traçar no quadro-negro a primeira curva de indiferença. A economia, explicou ela, não estuda o dinheiro. Estuda o comportamento. Todos nós passamos o dia inteiro calculando os custos e os benefícios de nossas ações e depois decidindo como agir. Os economistas estudam o que as pessoas fazem, e não o que dizem, porque fazemos o que é melhor para nós. Fazemos escolhas racionais em nome de nossos interesses econômicos.

Quando estudei direito, alguns anos depois, uma ideia semelhante apareceu. O então ascendente campo de “direito e economia” sustentava que, precisamente por sermos excelentes em fazer escolhas em prol de nossos interesses, as leis e regulamentos com frequência impedem, em vez de permitir, resultados sensatos e justos. Sobrevivi à faculdade de direito sobretudo porque descobri a frase mágica da qual sempre lançava mão nas provas: “Em um mundo de fluxo de informações perfeito e custos de transações baixos, as partes barganharão visando à maximização da riqueza.”

Cerca de uma década depois, ocorreu uma curiosa reviravolta que me fez questionar grande parte do que eu tanto lutara, e até me endividara, para aprender. Em 2002, a Fundação Nobel concedeu o prêmio de economia a um sujeito que nem sequer era economista. E lhe deu a distinção máxima nesse campo por ele ter revelado que

nem sempre fazemos escolhas econômicas racionais e que as partes com frequência não barganham visando à maximização da riqueza. Daniel Kahneman, psicólogo norte-americano que ganhou o Prêmio Nobel de Economia daquele ano pelo trabalho realizado com o israelense Amos Tversky, contribuiu para que mudássemos nossa maneira de pensar sobre nossas ações. E uma das implicações dessa nova maneira de pensar é que ela questiona muitos dos pressupostos da Motivação 2.0.

Kahneman e outros estudiosos da economia comportamental concordavam com a ideia da minha professora de que a economia estuda o comportamento econômico humano. A diferença é que eles acreditavam que dávamos ênfase demais ao econômico e ênfase insuficiente ao humano. Aquela pessoa hiper-racional com cérebro de calculadora não era real, mas sim uma ficção conveniente.

Vamos fazer um joguinho para eu tentar ilustrar esse fato. Suponha que alguém me dê 10 dólares para que eu divida com você – posso lhe dar uma parte, tudo ou nada. Se você aceitar minha oferta, ambos ficamos com o dinheiro, mas, se você a recusar, nenhum de nós recebe nada. Se eu lhe oferecesse 6 dólares (e ficasse com 4), você aceitaria? É quase certo que sim. Se eu lhe oferecesse 5, provavelmente você aceitaria também. Mas e se eu lhe oferecesse 2 dólares? Você aceitaria? Em um experimento replicado mundo afora, a maioria das pessoas rejeitou ofertas de 2 dólares ou menos,<sup>7</sup> o que não faz sentido em termos de maximização da riqueza. Se você aceitar os 2 dólares, ficará 2 dólares mais rico. Se recusar, não receberá nada. Sua calculadora cognitiva sabe que 2 é maior que 0 – mas, como você é um ser humano, sua noção de lisura, seu desejo de vingança ou sua simples irritação acaba prevalecendo.

Na vida real, nosso comportamento é bem mais complexo do que admite a teoria e muitas vezes desafia a ideia de que somos pura-

mente racionais. Não poupamos o suficiente para a aposentadoria, embora isso seja, sem dúvida, economicamente vantajoso; persistimos em investimentos ruins por mais tempo do que deveríamos, porque nos preocupamos mais em não perder dinheiro do que em ganhá-lo; entre dois aparelhos de TV, escolheremos um deles, mas, se entrar em jogo uma terceira opção irrelevante, escolheremos o outro. Em suma, somos irracionais – de maneira previsível, segundo o economista Dan Ariely, autor de *Previsivelmente irracional*, livro que oferece uma visão geral divertida e envolvente da economia comportamental.

O problema para nossos propósitos é que a Motivação 2.0 presume sermos os mesmos maximizadores de riqueza robóticos em quem fui ensinado a acreditar décadas atrás. A própria premissa dos motivadores extrínsecos é que sempre reagimos racionalmente a eles, mas a maioria dos economistas não acredita mais nisso. Às vezes essas motivações funcionam; em geral, não. E com frequência infligem danos colaterais. Em suma, a nova forma de pensar sobre nossas ações no âmbito econômico é difícil de ser conciliada com a Motivação 2.0.

Além disso, se as pessoas fazem coisas por motivos estúpidos e retrógrados, por que não faríamos também coisas em busca de sentido e de autorrealização? Se somos previsivelmente irracionais – e é evidente que somos –, por que não seríamos também previsivelmente transcendentais?

Se isso parece uma conclusão forçada, vejamos alguns de nossos outros comportamentos estranhos. Deixamos um emprego em que ganhamos bem para aceitarmos um outro com baixa remuneração, mas que fornece uma sensação de propósito mais clara; nos esforçamos para aprender a tocar clarinete nos fins de semana mesmo tendo pouca esperança de que isso nos vá render algum tostão (Motivação 2.0) ou um parceiro (Motivação 1.0);

solucionamos quebra-cabeças mecânicos mesmo sem ganhar passas nem moedas por isso.

Alguns acadêmicos já estão ampliando o alcance da economia comportamental para englobar essas ideias. O mais proeminente é Bruno Frey, economista da Universidade de Zurique. Assim como os economistas comportamentais, ele argumenta que precisamos ir além da ideia do *Homo oeconomicus* (o Homem Econômico, esse robô fictício maximizador da riqueza), mas sua extensão segue em uma direção ligeiramente diferente – rumo ao que ele chama de *Homo oeconomicus maturus* (ou Homem Econômico Maduro). Essa figura, diz ele, “é mais ‘madura’ no sentido de que conta com uma estrutura motivacional mais refinada”. Em outras palavras, para entendermos plenamente o comportamento econômico humano, precisamos aceitar uma ideia que diverge da Motivação 2.0. Nas palavras de Frey: “A motivação intrínseca é de grande importância para todas as atividades econômicas. É inconcebível que toda a motivação das pessoas, ou mesmo sua maior parte, se resuma a incentivos externos.”<sup>8</sup>

## Como agimos

Se você gerencia outras pessoas, olhe rapidamente para trás. Tem um fantasma pairando lá. Seu nome é Frederick Winslow Taylor (ele já apareceu neste capítulo, lembra?) e ele está sussurrando ao seu ouvido: “O trabalho consiste, em grande parte, em tarefas simples, não muito interessantes. O único meio de fazer com que as pessoas realizem essas tarefas é incentivá-las apropriadamente e monitorá-las de perto.” No início do século XX, Taylor tinha certa razão. Hoje, em grande parte do mundo, isso é menos verdadeiro. Sim, para alguns o trabalho permanece rotineiro, não desafiador e ditado por outros, mas, para um número

surpreendente de pessoas, os empregos se tornaram mais complexos, mais interessantes e com mais autonomia. E esse tipo de trabalho representa um desafio direto aos pressupostos da Motivação 2.0.

Começemos pela complexidade. Os cientistas comportamentais costumam dividir em duas categorias o que fazemos no trabalho ou aprendemos na escola: “algorítmico” e “heurístico”. Uma tarefa algorítmica é aquela em que você segue instruções preestabelecidas, por um caminho único, até uma determinada conclusão. Ou seja, existe um algoritmo para resolvê-la. Uma tarefa heurística é o contrário disso. Precisamente por não existir nenhum algoritmo para ela, você precisa experimentar possibilidades e conceber uma solução nova. O trabalho de um caixa de supermercado é, em sua maior parte, algorítmico. São mais ou menos as mesmas tarefas, repetidas vezes e mais vezes de uma determinada maneira. Já a criação de uma campanha publicitária é um trabalho, em sua maior parte, heurístico, pois é preciso criar algo novo.

Durante o século XX, a maior parte do trabalho foi algorítmica. Não apenas em empregos em que o operário girava o mesmo parafuso da mesma forma o dia inteiro – mesmo quando trocávamos o trabalho industrial pelo de escritório, as tarefas realizadas tendiam a ser rotineiras. Ou seja, conseguíamos reduzir grande parte das nossas ações – em contabilidade, direito, programação de computadores e outros campos – a um roteiro, uma folha de especificações, uma fórmula ou uma série de passos que levavam a uma resposta certa. Mas hoje em dia, em grande parte da América do Norte, da Europa Ocidental, do Japão, da Coreia do Sul e da Austrália, o trabalho administrativo rotineiro vem desaparecendo. Está migrando para o exterior, para qualquer lugar onde possa ser feito por menor custo. Na Índia, na Bulgária, nas Filipinas e em outros países, trabalhadores com remuneração menor essencial-

mente executam o algoritmo, descubrem a resposta certa e a fornecem instantaneamente, de seu computador, para alguém a 10 mil quilômetros de distância.

Mas esse processo de deslocalização industrial, ou *offshoring*, é apenas uma das pressões sobre o trabalho baseado em regras, realizado pelo lado esquerdo do cérebro. Assim como bois e, depois, guindastes substituíram o trabalho físico simples, computadores estão substituindo o trabalho intelectual simples. Dessa forma, enquanto a terceirização está apenas começando a ganhar velocidade, os softwares já conseguem realizar muitas funções profissionais baseadas em regras, e o fazem melhor, mais rápido e mais barato do que nós. Isso significa que, se um contador realiza principalmente trabalho rotineiro, ele enfrenta a concorrência não apenas de contadores em Manila que recebem 500 dólares mensais em vez da média americana bastante superior, mas também de programas de declaração de impostos que qualquer um pode baixar por 30 dólares. A empresa de consultoria McKinsey & Company estima que atualmente, nos Estados Unidos, apenas 30% dos novos empregos gerados vêm de trabalho algorítmico, enquanto 70% vêm de trabalho heurístico.<sup>9</sup> O motivo principal: o trabalho rotineiro pode ser terceirizado ou automatizado; o trabalho artístico, empático, não rotineiro geralmente não pode.<sup>10</sup>

As implicações desse processo para a motivação humana são vastas. Pesquisadores como Teresa Amabile, da Harvard Business School, descobriram que recompensas e punições externas – tanto as cenouras quanto os chicotes – podem funcionar bem com tarefas algorítmicas, mas podem ser devastadoras para tarefas heurísticas. Esses tipos de desafio – solucionar problemas novos ou criar algo que o mundo não sabia que era tão bom – depende fortemente do terceiro impulso de Harlow. Amabile chama isso de princípio da motivação intrínseca da criatividade e afirma: “A motivação intrín-



seca é propícia à criatividade; a motivação extrínseca controladora é prejudicial à criatividade.”<sup>11</sup> Em outras palavras, os princípios centrais da Motivação 2.0 podem na verdade piorar o desempenho no trabalho heurístico, responsabilidade do lado direito do cérebro, do qual depende a economia moderna.

Em parte por ter se tornado mais criativo e menos rotineiro, o trabalho se tornou também mais agradável. Isso desafia os pressupostos da Motivação 2.0, sistema operacional que se baseia na crença de que o trabalho não é intrinsecamente agradável e é precisamente por isso que precisamos estimular as pessoas com recompensas externas e ameaçá-las com punições externas. Uma descoberta inesperada do psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, que encontraremos no Capítulo 5, é que as pessoas tendem bem mais a relatar “experiências ideais” no trabalho do que em momentos de lazer. Bem, se o trabalho é intrinsecamente agradável para um número cada vez maior de pessoas, então os incentivos externos centrais à Motivação 2.0 se tornam menos necessários. Pior: como Deci vislumbrou quarenta anos atrás, acrescentar certos tipos de recompensa extrínseca a tarefas intrinsecamente interessantes muitas vezes mina a motivação e diminui o desempenho.

Mais uma vez, certas ideias fundamentais subitamente parecem menos sólidas. Vejamos o curioso exemplo da Vocation Vacations, empresa à qual as pessoas pagam seu suado dinheiro para... trabalhar em outro emprego. Elas usam seu tempo livre para ver como é ser chef, administrar uma loja de bicicletas ou cuidar de um abrigo para animais. O surgimento desse e de outros empreendimentos semelhantes indica que o trabalho, sempre considerado pelos economistas uma “desutilidade” (algo que evitaríamos se não recebêssemos um pagamento em troca), vem se tornando uma “utilidade” (algo a que nos dedicaríamos mesmo na ausência de um retorno tangível).

Por fim, supondo que o trabalho é terrível, a Motivação 2.0 sustenta que as pessoas precisam ser cuidadosamente monitoradas para não se esquivarem de suas tarefas. Essa ideia também vem se tornando menos relevante e, em muitos aspectos, menos possível. Consideremos o fato de que os Estados Unidos sozinhos possuem, hoje, mais de 18 milhões do que o censo denomina “empresas não empregadoras” – empresas sem quaisquer funcionários pagos. Como as pessoas nessas empresas não possuem subordinados, não têm ninguém para gerenciar ou motivar. Por outro lado, como tampouco possuem chefes, não há ninguém para gerenciá-las ou motivá-las. Elas precisam dirigir a si próprias.

O mesmo ocorre com pessoas que não estão tecnicamente trabalhando para si próprias. Nos Estados Unidos, 33,7 milhões de pessoas trabalham em casa ao menos um dia no mês e 14,7 milhões o fazem diariamente – colocando uma parte substancial da força de trabalho fora do alcance do olhar de um gerente e forçando-a a dirigir o próprio trabalho.<sup>12</sup> E, mesmo que isso ainda não seja a regra, as organizações estão, de maneira geral, se tornando mais enxutas e menos hierárquicas. Em um esforço para reduzir custos, elas miram nas gorduras da parcela intermediária, o que significa que os gestores supervisionam números maiores de pessoas e, por consequência, inspecionam cada uma delas menos atentamente.

À medida que as organizações se horizontalizam, precisam mais de pessoas com automotivação. Essa necessidade força muitas organizações a se tornarem mais... bem, como a Wikipédia. Ninguém “gerencia” os wikipediano. Ninguém perde tempo tentando descobrir como “motivá-los”. Por isso é que ela funciona. Trabalhos rotineiros, menos interessantes, exigem direção; trabalhos não rotineiros, mais interessantes, dependem de autonomia. Um líder empresarial que não quis se identificar disse isso claramente ao me contar que, durante entrevistas de emprego, ele informa aos candi-

dados: “Se você precisa de mim para motivá-lo, provavelmente não vou querer contratá-lo.”

RECAPITULANDO: a Motivação 2.0 apresenta três problemas de compatibilidade. Não se harmoniza com a forma como muitos dos novos modelos de negócios organizam nossas ações – pois somos maximizadores de propósito intrinsecamente motivados, não apenas maximizadores de lucro extrinsecamente motivados. Ela não se adapta à maneira como a economia do século XXI pensa sobre nossas ações – porque os economistas estão enfim percebendo que somos seres humanos complexos, não robôs econômicos tacanhos. E, talvez mais importante, não é facilmente conciliável com grande parte do que fazemos no trabalho – porque, para um número crescente de pessoas, o trabalho é com frequência criativo, interessante e livre de imposições em vez de implacavelmente rotineiro, maçante e dirigido por outros. Tomados em conjunto, esses problemas de compatibilidade nos advertem de que algo deu errado em nosso sistema operacional motivacional.

No entanto, para descobrirmos exatamente o quê, precisamos examinar os bugs ocorridos, e isso é um passo essencial para desenvolvermos um sistema novo.

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da Editora Sextante, visite o nosso site.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

