

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO - IMECC

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM QUALIDADE

MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

**ANÁLISE CRÍTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO CONTEXTO DAS
TEORIAS E TÉCNICAS MOTIVACIONAIS APLICADAS EM ORGANIZAÇÕES**

MARCELO ANTÔNIO AGUILAR

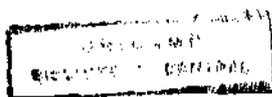
ORIENTADOR:

Professor Doutor

ADEMIR JOSÉ PETENATE

CAMPINAS

1999

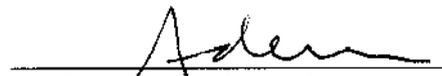


178165

MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES
ANÁLISE CRÍTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO CONTEXTO DAS
TEORIAS E TÉCNICAS MOTIVACIONAIS APLICADAS EM ORGANIZAÇÕES

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida por Marcelo Antônio Aguilar e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 25 de fevereiro de 1.999



Prof. Dr. Ademir José Petenate
ORIENTADOR

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para a obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Aguilar, Marcelo Antônio

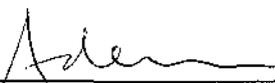
Ag93m Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações / Marcelo Antônio Aguilar -- Campinas, [S.P. :s.n.], 1999.

Orientador : Ademir José Petenate

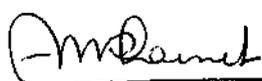
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

I. Motivação no trabalho. 2. Motivação (Psicologia). 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Administração de pessoal. 5. Maslow, Abraham Harold, 1908-1970. I. Petenate, Ademir José. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 25 de fevereiro de 1999
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE



Prof (a). Dr (a). EUGÊNIA MARIA REGINATO CHARNET



Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA

ÍNDICE ANALÍTICO

ÍNDICE DE FIGURAS	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
INTRODUÇÃO	1
1. MODELO DE SISTEMA PARA O COMPORTAMENTO HUMANO	6
2. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1. IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO.....	13
2.2. A MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO TEMPO.....	19
3. MODELOS DE MOTIVAÇÃO CONSCIENTE	26
3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW.....	26
3.1.1. <i>Necessidades de Nível mais Baixo</i>	29
3.1.2. <i>Necessidades de Alto Nível</i>	29
3.2. O MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	31
3.3. MODELO DE ALDERFER.....	35
3.4. COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG E ALDERFER.....	36
4. TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES	39
4.1. A PRECARIIDADE DAS TÉCNICAS.....	39
4.1.1. <i>O Condicionamento nas Organizações</i>	44
4.2. A MÁ-UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS PREJUDICANDO A SAÚDE.....	47
4.2.1. <i>Desajustamento Emocional</i>	50
4.2.2. <i>o Stress</i>	53
4.2.3. <i>Vulnerabilidade ao Stress</i>	55
4.2.4. <i>Conflito e Desajustamento</i>	57
5. O CONTEXTO SOCIAL MODIFICANDO A APLICAÇÃO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO ..	60
5.1. IBM - INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES.....	62
5.1.1. <i>A filosofia Motivacional gerada por Watson</i>	67
5.1.2. <i>A Dignidade dos Empregados</i>	68
5.1.2.1. <i>Gerenciamento Individual - Fator Chave Motivacional das Boas Relações Humanas</i>	69
5.1.3. <i>IBM - Reflexo de um Indivíduo</i>	69
5.1.4. <i>Oportunidade de Progresso</i>	70
5.1.4.1. <i>Serviço e Superioridade</i>	71
5.1.4.2. <i>Desempenho de Superior Qualidade</i>	72
5.1.5. <i>Início das Mudanças</i>	73
5.1.5.1. <i>A Perda dos princípios norteadores</i>	76
5.2. ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL.....	78
6. CONCLUSÃO	88
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

8. OUTRAS REFERÊNCIAS	95
8.1. BIBLIOGRAFIA DE APOIO.....	95
8.2. INTERNET.....	95
8.2.1. <i>SITES</i>	95
8.2.2. <i>HOME PAGES</i>	95
8.2.3. <i>REVISTAS</i>	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	UM EXEMPLO DE SISTEMAS E SUBSISTEMAS	8
FIGURA 2.	MODELO DE SISTEMA DE COMPORTAMENTO HUMANO.....	10
FIGURA 3.	O MOTIVO MAIS FORTE DETERMINA O COMPORTAMENTO (MOTIVO B).....	14
FIGURA 4.	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW	28
FIGURA 5.	FATORES QUE INFLUEM NAS ATITUDES RELATIVAS AO TRABALHO	32
FIGURA 6.	CLASSIFICAÇÃO DE HERZBERG DOS FATORES MOTIVACIONAIS E MANUTENÇÃO 33	
FIGURA 7.	COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG E ALDERFER.....	37
FIGURA 8.	ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS E ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS	61
FIGURA 9.	ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE TUITI DO PARANÁ.....	83

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me fazer humano.

Aos meus Pais, pelo amor e pela minha existência.

Aos meus Filhos, Erick e Nícolas, pelas alegrias e razão de viver.

À Regina, por me ajudar a ser.

À Denize, pela amizade e apoio.

RESUMO

O estudo desenvolvido nesta dissertação referencia o comportamento humano a partir da sua relação com a Organização “trabalho”, visto que, foi a partir deste contexto organizacional que surgiram as mais arraigadas convicções sobre a Motivação Humana. Interessou-se explorar a motivação, privilegiando-se explorar o conjunto de bases teóricas que respaldaram e nortearam a análise crítica das informações que foram coletadas gradativamente, através da experiência e experimentação, à medida em que foi se percebendo como a motivação é definida no interior das organizações. Os capítulos apresentados referem-se ao entendimento das diferenças comportamentais entre os indivíduos de uma organização; clarifica o conceito e a importância da motivação a partir de sua definição e objetivos; ressalta os modelos de motivação mais utilizados por estas; exemplifica as técnicas de motivação e traz à tona as principais armadilhas ligadas à essas técnicas; analisa as modificações motivacionais ocorridas ao longo dos tempos na IBM - International Business Machines e na UTP - Universidade Tuiuti do Paraná.

A conclusão permitiu entender o grau de incerteza na compreensão por parte das Organizações sobre o assunto Motivação *Humana*, e como a abordagem do assunto é inadequada devido à esta falha. Permitiu também, não considerando se o modelo motivacional da organização está correto ou não, verificar que qualquer que seja o modelo, este só pode realmente permear toda a organização se for definida, implementada e policiada pelo seu dirigente máximo, utilizando e defendendo os princípios organizacionais.

ABSTRACT

The development of this study refers to the human behavior according to its relation to the element “work” since the strongest convictions about Human Motivation were first considered in the Organizational context. The basic interest was to explore the subject *motivation* with emphasis to the set of theories which supported and guided the critical analysis of the gathered information throughout personal experience and probing after the perception of how “motivation” is perceived by the organizations. The following chapters address the understanding of different individual behaviors inside an organization, clarify the concept of motivation and its relevance according to its definition and objectives, bring up the most considered models by the organizations, show up the traps implied in the motivation techniques used by organization and its personnel, evaluates the motivational approach modification along time which occurred inside IBM – International Business Machines and UTP – Universidade Tuiuti do Paraná.

The conclusion of this study reveals the lack of comprehension, by the Organizations, on the subject *Human Motivation*, and how inadequate is the approach due to this fail of comprehension. Also, not considering if the motivational model adopted by the organizations is correct or not, the conclusion shows that the model can be deployed only, and while, it is defined, implemented and enforced by the Chairman, using and defending the organization principles.

**Há homens que lutam um dia, e são bons.
Há outros que lutam um ano, e são melhores.
Há homens que lutam muitos anos, e são muito bons.
E há aqueles que lutam por toda a vida e,
Estes são os imprescindíveis.**

Bertold Brecht

INTRODUÇÃO

A preocupação com o significado da motivação, a partir da relação entre Comportamento Humano e Organização como forma de trabalho foi o princípio norteador deste estudo, conduzindo-o por onde se confundem e se entrelaçam o indivíduo, o contexto organizacional e o contexto social. Pelo fato de as organizações delimitarem boa parte de suas atitudes motivacionais através dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer, o enfoque dado é crítico-constructivo para poder evidenciar que a escolha por estes modelos é feita pela facilidade no entendimento e na aplicação destes. A abordagem de novos modelos, invocando inclusive inteligência emocional nas organizações, demanda uma necessidade de mudança cultural drástica que sofre a resistência dos fundadores, administradores e corpo diretivo das organizações.

Procurar novas respostas para as situações marcantes enfrentadas no momento atual pelas organizações é uma intenção que ajudou a promover um estudo mais aprofundado sobre a motivação.

O mundo todo está vivendo um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir “controlar” as mudanças que estão ocorrendo. Vencer esta etapa é o que se espera que os líderes façam por suas organizações, no entanto, isto pode ser um objetivo inatingível exatamente por confrontar com os paradigmas e idiossincrasias deles mesmos.

As condições em que tais mudanças devem ocorrer são claramente adversas, como alerta KANTER (1995), considerando-as mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca.

As mais recentes tecnologias da informática e comunicações delinearam uma realidade na qual milhões de trabalhadores têm sido diariamente eliminados do processo econômico ativo, fazendo com que categorias de trabalhadores inteiras tenham sido drasticamente reduzidas, outras tantas precisam ser reestruturadas, sem falar naquelas que definitivamente desapareceram. Mais do que nunca, as pessoas se vêem compelidas a ter que comprovar seu valor pessoal diante de um mercado de trabalho no qual, além de outros concorrentes, as pessoas devem buscar atualização constante em um mundo em transformação de valores e mudança tecnológica acelerada.

A tecnologia afetou também o fluxo de capitais de investimento e especulativo em um mundo globalizado, porém sem regras definidas para estes movimentos. Isto afeta o perfil sócio-econômico dos países, principalmente dos emergentes onde o Brasil se insere, afetando drasticamente as relações de trabalhos estabelecidas por décadas. As mudanças nestas relações são necessárias há muito tempo, no entanto a forma destas mudanças como se afigura em um futuro relativamente próximo provocará alterações sociais importantes, para não dizer dolorosas, durante o período de transição.

De certa forma, tudo aquilo que se falou a respeito de motivação deveria ser revisto, pois o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Elas estão reformulando as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas e as organizações, conseqüentemente, deverão modificar de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas, no entanto, o que identificamos é que muitas das estratégias recentemente introduzidas pelas organizações repousam em formas menos declaradas, mas ainda tipicamente controladoras e continuam a nutrir o ambiente de trabalho com incertezas, as quais parecem absorver grande parte da energia pessoal daqueles sobre quem são aplicadas.

BERGAMINI (1997) respaldando teoricamente o passado enfatizou que o controle sobre as pessoas foi o principal recurso para se conseguir delas atitudes produtivas rumo à consecução dos objetivos organizacionais.

Na tentativa de *motivar* os funcionários, muitas medidas que alcançaram resultados relativos no passado, estão destinadas ao fracasso. Exemplo, têm-se na política de trabalho destinada à obtenção de alta produtividade, substituição do sistema de produção em linha por outro sistema, salários altos para conquistar maior produtividade e outros.

Diferentes teorias sobre motivação apresentam diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo em que ela ocorre, o que permite caracterizar determinados sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano. Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto motivação que deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, diferentes aspectos

que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A maior parte das teorias psicológicas sobre motivação foi, de alguma forma, inspirada pelas correntes filosóficas gregas que apregoaram o hedonismo. Para esse tipo de pensamento, as pessoas, de maneira habitual, tendem a buscar o prazer e a evitar a dor.

A suposição básica contida na maioria dos enfoques psicológicos é de que o comportamento consciente, por parte dos indivíduos, leva-os a tomar decisões intencionais quanto às suas futuras ações, ou seja, o que fazer para conquistar o prazer ou evitar o sofrimento, no entanto, as pessoas e as organizações têm sido constrangidas a viver sob pressão na procura de algo que lhes permita dominar os novos desafios, e acaba gerando um paradoxo relativamente difícil de se resolver, pois ambas foram apanhadas de surpresa pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais.

Muitas organizações têm procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas. É como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia racional tivesse ultrapassado em muito o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia. Nesse contexto, a maioria dos trabalhadores sentem-se despreparados para lutar contra a enormidade de mudanças que estão ocorrendo.

Não há dúvida que a relação que os indivíduos mantêm com as suas organizações, bem como aquilo que essas organizações estabelecem com o mundo de forma mais ampla, esteja sendo diferente do que o foi há uma década, e, coincidência ou não, parece que o novo século, que praticamente já chegou, pede atitudes inéditas por parte dos administradores para minimizar todos estes problemas.

Por sua vez, o próprio ser humano e os seus relacionamentos sociais pedem novas maneiras de conceber os valores que até então pautaram suas atitudes e interações.

De certa forma, o sentido que se passou a dar ao trabalho é aquele que o coloca como simples meio para se conseguir ser feliz fora dele, isto é, como meio de se conseguir sobrevivência. Assim, o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores de cada um.

É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica a respeito daquilo de que se necessita saber sobre a complexidade do comportamento

motivacional. O confronto com desafios de um mundo crescentemente turbulento será tanto mais vitorioso quanto mais se reconheça que, em primeiro lugar, as pessoas estão lutando pela preservação da própria capacidade de enfrentar tais dificuldades.

A proposta de estudo a ser desenvolvida neste trabalho tem como referência o comportamento humano no ambiente de trabalho, interessando-se em explorar a motivação de forma crítica. Esta preocupação orientou um tratamento de fontes sobre o tema motivação *Organizacional*, fazendo com que se privilegiasse um conjunto significativo de bases teóricas e se privilegiasse um estudo de caráter descritivo.

A pesquisa descritiva é aquela que está interessada em descobrir e observar fenômenos, descrevê-los e clarificá-los quanto a sua natureza, composição e processos que o constituem ou nele se realizam (RUDIO, 1989). Ainda, segundo o mesmo autor, os dados obtidos devem ser analisados e interpretados, e, caso esses dados tenham natureza qualitativa, utiliza-se palavras para descrever o fenômeno.

Tendo como norte a descrição crítica dos dados coletados, o trabalho foi sendo elaborado num processo de construção gradativa, à medida em que se impôs a necessidade de identificar como a motivação foi sendo definida no contexto organizacional.

Assim, o primeiro capítulo, “Modelo de Sistema para o Comportamento Humano”, faz-se necessário para o entendimento das diferenças comportamentais entre os indivíduos de uma *Organização*. O estudo das pessoas conduz à consideração de que os comportamentos ou ações de cada uma delas não possuem o mesmo ponto de origem. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa se comporte de uma maneira, visto que cada pessoa possui características de personalidade, valores, atitudes, aptidões e *motivações* que lhes são próprios.

O capítulo dois, “A Motivação Nas Organizações”, tenta esclarecer a definição, conceito e importância da motivação como mola propulsora da ação do indivíduo dentro da *Organização*.

O capítulo três, “Modelos de Motivação Consciente”, referencia alguns modelos de motivação que tomam como seu objeto de estudo os desejos e necessidades dos seres humanos.

O capítulo quatro, “Técnicas de Motivação utilizadas pelas Organizações”, analisa as técnicas mais usadas nas Organizações para motivar seus funcionários e ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas.

O capítulo cinco, “O Contexto Social Modificando a aplicação das Teorias da Motivação”, analisa informações referentes às modificações dos processos motivacionais ocorridas ao longo dos tempos em duas Organizações, a IBM - International Business Machines e a UTP - Universidade Tuiuti do Paraná, e como o fator “Liderança” pode ser considerado tanto como fator de ação motivacional como fator desmotivador.

O grande fator motivacional para a realização deste trabalho foi a distância que separa a realidade motivacional da possibilidade de realização motivacional do indivíduo dentro das Organizações.

1. MODELO DE SISTEMA PARA O COMPORTAMENTO HUMANO

Quando retrocede-se no tempo, descobre-se que já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, representados pelos filósofos, havia a preocupação de explicar e conhecer o *comportamento* do ser humano.

Um dos grandes recursos utilizados para tentar compreender melhor o homem, destacou-se por meio da tentativa de descrição e classificação das diferenças comportamentais entre os indivíduos. *Hipócrates*, conhecido como o pai da Medicina, propunha claramente que existem maneiras diferentes e ao mesmo tempo típicas de conduta que poderiam reunir as pessoas em grupos especiais. Sua forma rudimentar de classificar as pessoas baseava-se principalmente na suposição de que os constituintes físicos seriam os responsáveis pela caracterização de comportamentos particulares.

No início deste século, com os primeiros estudos elaborados pela Psicologia Diferencial, buscou-se determinar não só as causas das diferenças entre as pessoas, como também as semelhanças comportamentais entre elas.

FREUD (1976) nos seus estudos psicanalíticos, foi o primeiro pesquisador a falar explicitamente dos diferentes tipos de personalidade, e propôs que os principais traços de comportamentos adultos já foram configurados em épocas muito anteriores de suas vidas. Pela primeira vez passou-se a considerar os primeiros anos de vida como fundamental na formação das tipologias comportamentais da fase adulta. Partindo-se dessa concepção, os traumas ocorridos na infância, fase de desenvolvimento e formação da personalidade, originam comportamentos de fixação a eles de tal forma que o *comportamento adulto* se assemelha, embora de maneira simbólica, àquele da criança traumatizada nos diferentes momentos da vida.

Freud deu início a uma nova forma de “pensar” e de “perceber” o indivíduo, e, a partir de então, surgiram novas idéias de discípulos e de desafetos de Freud, outras correntes de pensamento, e todas, de algum modo, evoluíram ou pereceram dentro do nosso século.

A enormidade de modelos e linhas de pensamento tornam impossível a tarefa de descrevê-las e discuti-las da forma respeitosa que merecem. O que podemos afirmar é que todos os modelos são complementares e não mutuamente-excludentes. Muitos se tangenciam

em seus limites, outros possuem somente alguns pontos de discordância entre si, e que não cabem ser discutidos aqui.

O modelo eleito e proposto, é o que melhor se enquadra aos fenômenos observados dentro das Organizações.

Para DAVIS & NEWSTROM (1992) o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível; isto ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores.

Uma primeira ressalva a respeito do estudo das pessoas conduz à consideração de que os comportamentos ou ações de cada uma delas não possuem o mesmo ponto de origem. As pessoas podem comportar-se, quer como resposta a estímulos, quer por impulsos, cujas origens desconhece e que se acham armazenados no seu mundo inconsciente.

O homem é um animal social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos, contudo, a viabilidade humana é enorme e cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de *comportamento* aprendidos são bem diversos.

HERSEY & BLANCHARD (1986) afirmam que a motivação tem representado o ponto de partida que maior contingente de informação tem oferecido para se chegar a melhor compreender o comportamento humano.

As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões e outras. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis, e o *comportamento* é uma forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Os padrões de *comportamento* são os modos pelos quais as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres cotidianos.

O *comportamento* humano é poderosamente afetado por dois conjuntos de fatores:

- os externos, decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, política e procedimentos; e,
- os internos, decorrentes de suas características de personalidade, tais como, a aprendizagem, percepção, cognição e motivação.

O entendimento do desenvolvimento humano exige mais do que a observação direta do *comportamento* por parte de uma ou duas pessoas no mesmo local; ele requer o exame de *sistemas* de interação de múltiplas pessoas, não limitado a um único ambiente, e deve levar em conta aspectos do meio ambiente, além da situação imediata que contém o sujeito (figura abaixo).

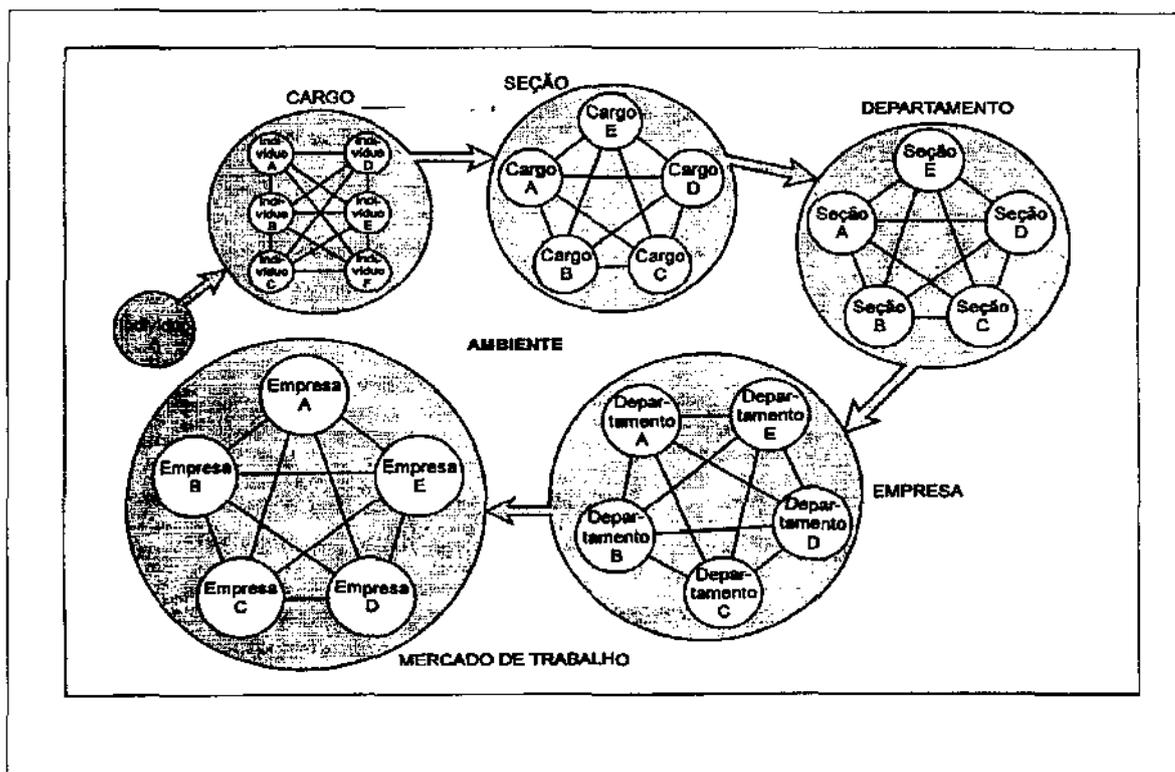


FIGURA 1. UM EXEMPLO DE SISTEMAS E SUBSISTEMAS

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1997, p.21.

A ecologia do desenvolvimento humano pode ajudar no entendimento do comportamento humano uma vez que envolve o estudo científico da acomodação progressiva entre um ser humano ativo, em desenvolvimento, e as propriedades mutantes dos ambientes imediatos em que a pessoa em desenvolvimento vive. Conforme esse processo, o ser humano é afetado pelas relações entre esses ambientes e pelos contextos mais amplos em que os ambientes estão inseridos.

Três aspectos dessa definição merecem uma atenção especial:

- *Primeiro*, a pessoa não deve ser considerada meramente como uma tábula rasa sobre a qual o meio ambiente provoca seu impacto, mas como uma entidade em crescimento, dinâmica, e que progressivamente penetra no meio em que reside e o reestrutura.
- *Segundo*, uma vez que o meio ambiente também exerce sua influência, exigindo um processo de acomodação mútua, a interação entre a pessoa e o meio ambiente é considerada como bidirecional, isto é caracterizada por reciprocidade.
- *Terceiro*, o meio ambiente, definido como relevante para os processos desenvolvimentais, não se limita a um ambiente único e imediato, mas inclui as inter-conexões entre esses ambientes, assim como as influências externas oriundas de meios mais amplos.

O meio *ambiente ecológico* é concebido topologicamente como uma organização de encaixe de estruturas concêntricas, cada uma contida na seguinte. Essas estruturas são chamadas de micro, meso, exo e macro-sistema.

HUITT (1994), em sua HOME PAGE, expõe seu modelo adaptado de BRONFENBRENNER (1977) e NORMAN (1980) e hipotetiza que o pensamento (cognição), sentimento (afeto) e disposição, tanto quanto um comportamento aberto se desenvolvem como resultado de:

1. Transações entre os vários componentes da mente
2. influenciadas pela maturação biológica, funcionamento do corpo e dimensões espirituais do indivíduo,
3. ambiente ou contexto do indivíduo, e
4. *feedback* do ambiente como resultado do comportamento aberto do indivíduo.

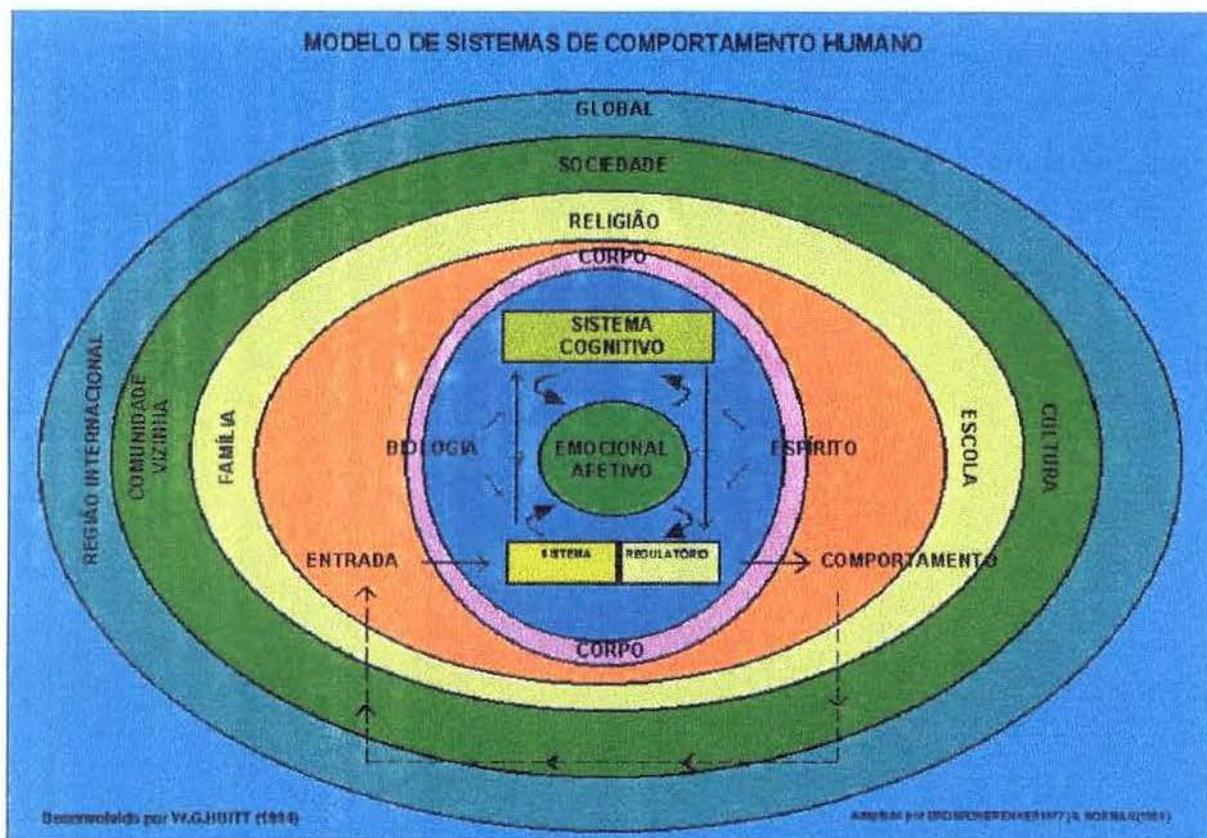


FIGURA 2. MODELO DE SISTEMA DE COMPORTAMENTO HUMANO

FONTE: HOME PAGE de W.G. HUITT <http://www.valdosta.edu/~whuitt/psy702/sysmdl/sysmdl.html> (1996)

Na pesquisa ecológica, as propriedades da pessoa e do meio ambiente, a estrutura dos cenários ambientais e os processos ocorrendo dentro e entre eles devem ser considerados como interdependentes e analisados em termos de *sistemas*, que envolvem os aspectos cognitivos, afetivos, regulatórios e comportamentais do indivíduo.

BRONFENBRENNER (1996) definiu como sendo *micro-sistema* um padrão de atividades, papéis e relações interpessoais experienciadas pela pessoa num dado ambiente com características físicas e materiais específicas, e, ressalta que muito pouco das influências externas que afetam significativamente o *comportamento* e o desenvolvimento humano podem ser descritos unicamente em termos de condições físicas e eventos objetivos. Os aspectos mais importantes na formação do curso do crescimento *psicológico* são, de forma esmagadora, aqueles que têm significado para a pessoa numa dada situação.

Essencialmente, no entanto, a concepção fenomenológica do meio ambiente que permeia essa teoria deriva sua estrutura e princípios lógicos nas idéias de LEWIN (1935), especialmente da sua construção de “espaço de vida” ou “campo psicológico.

Lewin assume a posição de que o meio ambiente de maior relevância para o entendimento e desenvolvimento não é a realidade conforme ela existe no assim chamado mundo objetivo, mas conforme ela aparece na mente da pessoa; em outras palavras, na maneira pela qual o meio ambiente é percebido pelos seres humanos que interagem dentro dele e com ele. O segundo aspecto, menos ortodoxo do esquema de Lewin, é o tratamento que ele dá às forças motivacionais como emanado não de dentro da pessoa, mas do próprio meio ambiente, onde objetos, atividades, e, espiritualmente outras pessoas, emitem linhas de forças, valências e vetores que atraem e repelem, orientando desse modo o *comportamento e desenvolvimento* do indivíduo.

Além desses dois aspectos da situação destacados por Lewin, o conceito de *micro-sistema* envolve um terceiro aspecto enfatizado nas teorias de MEAD (1934) e THOMAS (1928) sobre a noção de papel do indivíduo, ou seja, uma série de comportamentos e expectativas associadas a uma posição na sociedade sempre que uma pessoa em um ambiente presta atenção às atividades de uma outra pessoa, ou delas participa.

O meso-sistema definido por BRONFENBRENNER(1996) é aquele que inclui as inter-relações entre dois ou mais ambientes nos quais a pessoa em desenvolvimento participa ativamente; como por exemplo:

- para uma *criança* - as relações em casa, na escola e com amigos na vizinhança;
- para um *adulto* - as relações na família, no trabalho e na vida social.

Um *meso-sistema* é, portanto, um sistema de micro-sistemas. Ele é formado ou ampliado sempre que a pessoa em desenvolvimento entra num novo ambiente. Além deste vínculo primário, as inter-conexões podem assumir várias outras formas:

- outras pessoas que participam ativamente de ambos os ambientes,
- vínculos intermediários numa rede social,
- comunicações formais e informais entre os ambientes,
- a extensão e natureza do conhecimento e das atitudes existentes num dos ambientes em relação ao outro.

Segundo BRONFENBRENNER (1996): o potencial desenvolvimental de um ambiente num *meso-sistema* é aumentado se a transição inicial da pessoa para o novo ambiente não se dá sem companhia, isto é, se ela entra no novo ambiente na companhia de uma ou mais pessoas com as quais participou de ambientes anteriores; se as exigências do papel do indivíduo nos diferentes ambientes são compatíveis e se as atividades e diades (relações) em que a pessoa se envolve encorajam o desenvolvimento da confiança mútua, além de uma orientação positiva e consenso de objetivos entre os ambientes.

O desenvolvimento da pessoa é aumentado na extensão em que informações, conselhos e experiências válidas, relevantes em um ambiente, são tornadas disponíveis como base continuada para o outro.

O desenvolvimento também é intensificado como uma função direta do número de ambientes estruturalmente diferentes dos quais a pessoa em desenvolvimento participa numa variedade de atividades conjuntas e diades primárias com outras pessoas, especialmente quando essas outras são mais maduras ou experientes.

BRONFENBRENNER (1996) refere-se ao *exo-sistema* como sendo um ou mais ambientes que não envolvem a pessoa como um participante ativo, mas no qual ocorrem eventos que afetam ou são afetados, por aquilo que acontece no ambiente contendo pessoas. Portanto, para demonstrar a operação do *exo-sistema* como um contexto que influencia o desenvolvimento, é necessário estabelecer uma sequência causal envolvendo pelo menos duas etapas:

- a *primeira*, conectando eventos no ambiente externo e,
- a *segunda*, ligando os processos do *micro-sistema* às mudanças desenvolvimentais de uma pessoa dentro daquele ambiente.

Muitos poucos estudos existentes satisfazem este duplo requerimento, ao contrário, um ou outro vínculo normalmente é tomado como certo. Assim, existem dois padrões comuns de pesquisa sobre o efeito desenvolvimental das influências ambientais fora do ambiente imediato contendo a pessoa. Num deles o investigador demonstra o impacto das forças externas sobre os processos ocorrendo dentro do ambiente e imagina ou deixa os outros imaginarem que esses processos têm consequência desenvolvimentais. A outra estratégia pula a fase intermediária ao demonstrar uma conexão - geralmente apenas uma associação estatística - entre um aspecto do meio ambiente externo mais amplo e algum resultado desenvolvimental, ignorando os processos de *micro-sistemas* que poderão estar envolvidos.

2. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha atingido níveis excepcionalmente elevados nas últimas décadas, no entanto, sabe-se que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas.

Para GLASSER (1994) o problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu, contudo, somente no momento em que as organizações já não precisam se preocupar tanto com as dificuldades tecnológicas por causas das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável, é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível atingir.

Se a tecnologia está acessível, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor, mas não está sendo, e é assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema. Com essa tendência de revalorização, muito se tem pesquisado e escrito sobre o tema motivação.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação uma vez que a palavra tem sido utilizada com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico, ou seja, as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação.

A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos ...
(HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.18).

Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Eles são os “porquês” do comportamento das pessoas. Em suma, o motivo é a mola propulsora da ação, é algo de dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

Os motivos são as razões subjacentes ao comportamento e conforme ilustra a figura abaixo, o motivo mais intenso em determinado momento é o que leva à atividade.

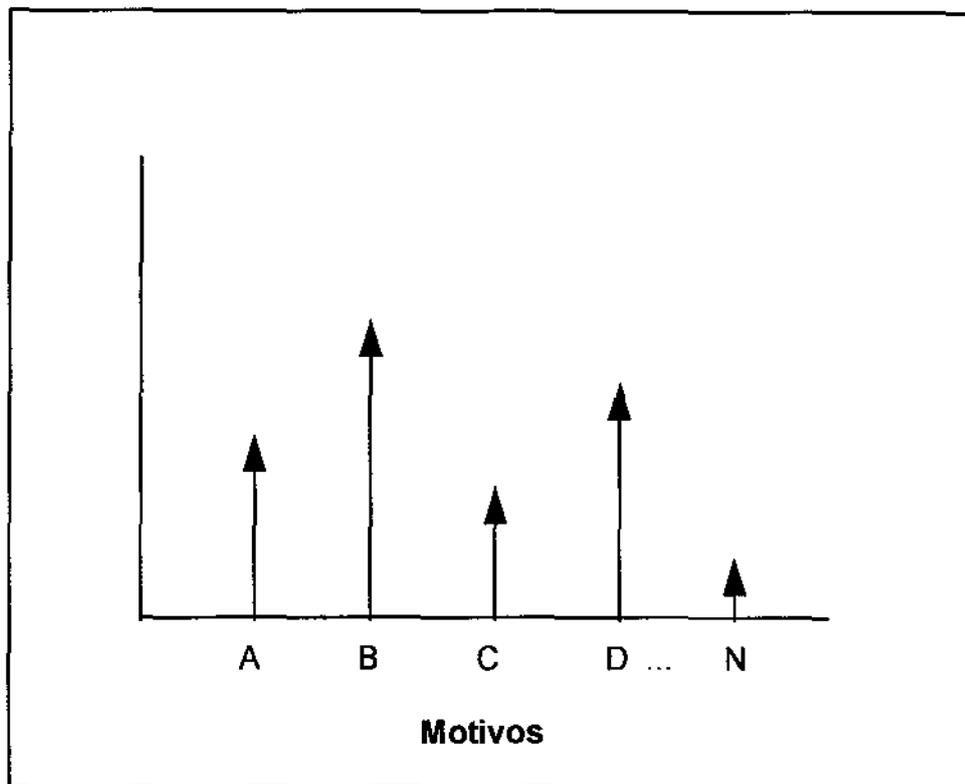


FIGURA 3. O MOTIVO MAIS FORTE DETERMINA O COMPORTAMENTO (MOTIVO B)

FONTE: HERSEY & BLANCHARD. Psicologia para administradores. São Paulo: EPU, 1986, p. 20.

A palavra motivação às vezes é usada com conotação pejorativa, pois algumas pessoas acreditam que existem especialistas e técnicas voltadas especificamente para a motivação, porém as técnicas são manipulatórias, e quando esses especialistas usam essas técnicas eles fazem com que os funcionários trabalhem para atingir o objetivo do especialista.

Para LEBOYER (1994) o verbo “*motivar*” não pode existir sem complemento. Os responsáveis por organizações cometem o erro de solicitar pessoal “*motivado*” dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. Não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada pessoa em trabalhador zeloso ou os condena a ser o pior dos preguiçosos; na realidade, a *desmotivação* não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas.

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesse percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, e é dentro dessa diversidade que se

encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isso possa parecer.

Quando se fala de motivação humana, não é apropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação, ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa, sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir.

Argumenta-se que é muita pretensão pensar que um ser humano possa motivar seus semelhantes. Embora seja preciso reconhecer tal restrição, sabe-se que isso não altera a necessidade e a importância da motivação. Existem muitas razões que explicam uma simples ação, e grande parte dessas razões residem no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como as suas crenças, e assim por diante. Isso tudo torna o estudo da motivação mais complexo.

Praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Não é necessário motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo.

De uma forma esquemática muito simples, as necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente. Por exemplo, a necessidade da comida produz a tensão fome. A pessoa faminta examina então seu ambiente para avaliar que alimentos (incentivos externos) estão disponíveis para satisfazer sua fome. Uma vez que o ambiente pode afetar o apetite de uma pessoa em função de um tipo particular de alimento, um nativo dos mares do sul irá preferir peixe assado, enquanto um vaqueiro do Colorado irá preferir um churrasco. Ambas as pessoas estão prontas para tentar atingir seus objetivos, mas irão procurar diferentes alimentos para satisfazer suas necessidades. Este é um exemplo da influência tanto das diferenças individuais como dos aspectos culturais na escolha da ação.

BERGAMINI (1997) salienta que os incontáveis objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de perseguí-los, determinam fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos a cada um.

Por exemplo, dar prioridade à ação, transformando-se em um verdadeiro gerador de forças dentro do grupo com o qual se convive, visando conseguir que os resultados apareçam o mais rápido possível, traduz o comportamento mais frequente daqueles que se sentem claramente motivados pelo desafio de conseguir que situações novas e desafiantes sejam superadas. Por outro lado, movimentar-se de maneira mais cautelosa, aproveitando recursos do meio ambiente, é acreditar que a qualidade das decisões resida, sobretudo nos critérios

ditados pela lógica. Procurar, ao mesmo tempo, sistematizar e organizar os fatos concretos antes de emitir qualquer resposta ou opinião, descreve aqueles que estão mais motivados por evitar perdas em lugar de conseguir grandes e arriscados ganhos.

Por outro lado, estar constantemente perseguindo o melhor, senão o excelente no sentido de fazer jus à responsabilidade colocada sobre os ombros, mostrando constante preocupação pelo sucesso dos demais, é exemplo típico dos formadores de talentos que anseiam por se sentir co-participantes do desenvolvimento das pessoas e das organizações. E manter-se irrestritamente aberto ao convívio social, procurando nele imprimir a tônica da harmonia grupal acreditando que com tato se chega a uma negociação produtiva, ilustra a motivação daqueles para quem ser socialmente bem aceito e merecer consideração por parte do outro é o que realmente importa.

Todos os exemplos relatados retratam orientações diferentes perseguidas na busca de objetivos motivacionais que são, por sua vez, também particulares. Isto faz crer em como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. O sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas dele, e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com a sua escala pessoal de valores pela qual leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle, pois, cada indivíduo possui a tendência de desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual eles percebem o seu trabalho e encaram suas vidas.

KONDO (1989) relata que muito do interesse sobre os padrões de motivação foi gerado pelas pesquisas de David McClelland, da Universidade de Harvard. Através de estudos e pesquisas, McClelland revelou que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram, ou seja: a família, a escola, a religião e os livros.

A partir desta revelação, ele desenvolveu um esquema de classificação onde destacou os quatro padrões de motivação ou forças motivacionais, aos quais chamou de realização, afiliação, competência e poder.

No referente a *realização*, foi detectado por McClelland que os empregados trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado.

Comparações entre empregados motivados para a *realização* e empregados motivados para a *afiliação* ilustram como os dois padrões influenciam o comportamento. Pessoas

orientadas para realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. Entretanto, pessoas motivadas pela *afiliação* trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação.

As pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles; todavia, aqueles que estão motivados pela *afiliação* tendem a escolher amigos para estarem a sua volta, e experimentam a satisfação interior e os desejos de liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos.

Empregados motivados pela *competência* procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. O mais importante é que tiram proveito das suas próprias experiências. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao realizarem a tarefa e a estima que recebem dos outros. As pessoas motivadas pela *competência* também esperam trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem, e tornam-se impacientes caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior. Na realidade, a preocupação por um trabalho de qualidade é tão grande que tendem a negligenciar a importância dos relacionamentos humanos no cargo, ou a necessidade de manterem níveis de produção razoáveis.

Pessoas motivadas pelo *poder* querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Uma vez obtido este poder, elas podem se tornar excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros.

KONDO (1989) mediante os estudos de McClelland, acredita que o conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho, visto que, eles podem lidar com cada empregado de maneira particular levando em consideração o impulso motivacional mais forte de cada um. Como exemplo, ele diz que o empregado orientado para a realização pode ser colocado em um determinado trabalho e receber explicações adicionais que ressaltem os desafios dessa atividade. Um empregado motivado pela *competência* deveria ser colocado em um trabalho semelhante e no qual fossem enfatizados os requisitos da alta qualidade. Neste sentido, o

supervisor pode comunicar-se com cada empregado de acordo com as necessidades particulares de cada um.

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

Segundo BERGAMINI (1997) a existência de carências intrínsecas, que são as necessidades não supridas, determina um estado de desequilíbrio que gera sensações emocionalmente negativas de ameaça ao indivíduo, sendo portanto desagradáveis, e quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido. Nisso reside o desejo de atingir determinado objetivo que é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional.

Para um dos principais especialistas no assunto, como DECI (1996) a maneira mais fundamental e útil de se pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica no reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia pessoal a medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelo meio exterior.

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder, enquanto tal, só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

2.2. A MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO TEMPO

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando dessa forma um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, ou até sob forma de prejuízos de ordem física.

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração, por sua vez, buscou delinear planos salariais que foram considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalhador maximizasse seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, fazendo exatamente aquilo que o seu gerente lhe ordenasse fazer. Organização e maximização de lucros tinham nitidamente precedência sobre quaisquer outras das possíveis finalidades das organizações.

A partir da década de 70, a motivação começou a tornar-se um sério problema entre os funcionários das organizações, principalmente dos países desenvolvidos do Ocidente. Uma parte dos funcionários das organizações acabou se desencantando na medida em que suas vidas se tornaram mais afluentes à custa do trabalho monótono que a subdivisão do trabalho lhes deu. Embora tenha havido uma tendência de aumento dos padrões de remuneração, esses funcionários optaram por mais tempo livre para desfrutar suas vidas em vez de reivindicar ganhos maiores. Como resultado, a taxa de absenteísmo nas organizações cresceu dramaticamente, atingindo níveis entre 10% e 20% dependendo do país, da empresa e de mudanças na conjuntura empresarial. Conseqüentemente, o aumento do absenteísmo reduziu o volume de produção e também afetou seriamente a qualidade do produto.

Na tentativa de motivar os funcionários muitas medidas superficiais foram destinadas ao fracasso. Segundo KONDO (1989) a política de motivação de funcionários da VOLVO, fabricante de automóveis da Suécia, é um exemplo típico de fracasso motivacional. A VOLVO construiu um novo tipo de fábrica de montagem na antiga cidade portuária de

Kalmar, de frente para o mar Báltico com o intuito de conceder aos funcionários um escopo mais amplo de tarefas e muito mais liberdade de ação, aumentando o interesse, o estímulo e a disposição para o trabalho. A visão externa dessa fábrica hexagonal surpreende os visitantes. Seu interior é extremamente silencioso com total ausência de correias transportadoras. Em lugar de correias transportadoras, é utilizado uma grande quantidade de veículos movidos a bateria elétrica e guiados por ondas de rádio sobre os quais os automóveis são montados. A capacidade de planejamento e o empenho demonstrado pela VOLVO na construção de uma fábrica de tal tipo foi considerada uma atitude louvável, contudo, foram surgindo vários problemas e os resultados esperados não têm sido alcançados. De fato, as pessoas responsáveis pelo projeto dizem que estão enfrentando tempos difíceis.

KONDO (1989) comenta que outro exemplo de política de motivação fracassada advém da GENERAL MOTORS, fabricante de automóveis dos Estados Unidos, que planejou e projetou um carro compacto chamado “Vega” com desempenho superior aos dos modelos equivalentes importados, iniciando sua produção numa fábrica no Estado de Ohio. Para cortar custos por meio de uma maior produtividade, foi adotada uma política de automação da produção com racionalização do processo de manufatura e introdução de robôs industriais. Ao mesmo tempo a empresa contratou um grande número de trabalhadores jovens e os remunerou com altos salários. Fazendo uso de tais medidas foi possível iniciar a produção em um ritmo surpreendentemente alto de 120 carros por hora. A política de trabalho destinada a obtenção de alta produtividade não foi bem sucedida, já que logo depois que a fábrica entrou em operação os funcionários iniciaram uma greve muito prolongada adotando o slogan: *“Abaixo os aumentos de produtividade desumanos”*. A qualidade dos carros “Vega” produzidos pela fábrica foi pior do que o esperado e vários deles tiveram de ser levados de volta para reparo de defeitos, causados principalmente por falta de qualificação e motivação dos empregados.

O problema da qualificação e da motivação não pode ser solucionado com medidas superficiais, como substituição do sistema de produção em linha por outro sistema, ou salários altos para conquistar a alta produtividade.

BERGAMINI (1997) relata que por uma série de razões, muitas pessoas tem ligado o tema “aumento salarial” a outro que é o da maior “satisfação motivacional”. Essas pessoas simplesmente concluem que os empregados que ganham mais dinheiro no fim do mês estão necessariamente mais motivados para o trabalho.

O mito de que o salário motiva, fez com que novos métodos de retribuição salarial fossem elaborados dentro da preocupação de elevada satisfação técnica. Um tipo de abordagem tecnicamente muito bem trabalhada consumiu intensa energia gasta com esse tipo de atividade por parte da grande maioria dos administradores de recursos humanos. Acreditando-se que, assim fazendo, seria resolvido a maior parte dos problemas motivacionais dentro das organizações, no entanto, apesar de todos os esforços a satisfação motivacional para o trabalho continuou em crise.

“Infelizmente, a maior parte dos executivos acreditam que o problema resida nas particularidades do seu programa e assim inventam novas variações sobre o mesmo tema comportamentalista. Incontáveis consultores vivem prodigamente de inventar mais formas de calcular prêmios. Outros convencem os empregados de que os incentivos grupais são a maneira de resolver o problema ou que necessitam apenas recompensar a qualidade, não a quantidade. Mas todos reparos erram o alvo. Quanto mais o dinheiro estiver ligado ao desempenho, mais será o estrago feito” (KOHN, A.).

KOHN alerta também que os sistemas de recompensar conseguem apenas uma submissão temporária por parte dos empregados. São ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes. Desta forma, retirados os prêmios as pessoas, voltam a assumir as suas velhas posturas, não criando nenhum compromisso definitivo, seja em relação a valores, seja quanto às suas ações.

Muito se tem falado que a segurança em não perder o emprego possa representar importante fator de satisfação motivacional. Basta que se examine o quadro pessoal das organizações nas quais a estabilidade impera para que se descubra que elas não contam com pessoas mais felizes profissionalmente, ou ao menos mais eficazes e motivadas para o trabalho. Empregados desse tipo de organização tornam-se eficientes e esforçam-se apenas por não perder o cargo devido a uma falta grave que possa redundar em consequências administrativas mais sérias.

Segundo MCGREGOR (1973) as organizações que insistem em continuar oferecendo fatores extrínsecos na ingênua crença de que desta forma conseguirão motivar a sua mão-de-obra não entenderam que o homem, cujas necessidades de nível mais elementar estão satisfeitas, não estará mais motivado para elas uma vez que para fins práticos as mesmas já não existem mais.

Os fatores ligados ao ambiente de trabalho não só tem efeitos efêmeros como também precisam ser constantemente ampliados, e, uma vez oferecidos não deverão ser retirados.

HERZBERG (1969) referindo-se aos fatores ligados ao ambiente de trabalho ressalta que eles não trazem satisfação, mas a sua inexistência pode causar grande insatisfação.

Nesse sentido, se a empresa oferece vantagens quanto às condições do ambiente físico do trabalho, retirar tais vantagens pode trazer inúmeros problemas pelo fato de fazer com que as pessoas se sintam punidas por lhes retirar algo que já era considerado como direito adquirido.

BERGAMINI (1997) ressalta que a tendência de privilegiar fatores extrínsecos como responsáveis pelas ações humanas fica evidente nas teorias que propõem a visão sistêmica do comportamento muito a gosto de pessoas com formação em Ciências Exatas. Considerando o ser humano como um todo, essa visão calcada no modelo cibernético propõe que o funcionamento de cada um depende daquilo que qualificam como “*inputs*” (dados), geralmente formados pelas informações oferecidas pelo meio ambiente. Essas informações são processadas dentro da *caixa preta* denominada pelos comportamentalistas de *repertório psíquico*. As várias informações aí estocadas, ao entrarem em ação, combinam-se através daquilo que se conhece como conexões mentais. Desse processamento é emitido um resultado conhecido como “*outputs*”, que são comportamento que se desejou modificar a partir das informações previamente fornecidas. Desta forma, controlando-se o oferecimentos dos “*inputs*”, poderão ser controlados também os “*outputs*”, representados pelas respostas comportamentais. O fato aqui esquecido por este tipo de pensamento é que o ser humano é “humano”, e não cibernético.

Embora as teorias comportamentalistas tenham tido extraordinária aceitação nos Estados Unidos, em 1972, GREENE (1972) alertou para as possíveis dificuldades que se poderia enfrentar ao colocá-las em prática, principalmente no que tange ao uso de recompensas diferenciadas e sua má aplicação, gerando sentimentos e comportamentos negativos tanto na pessoa com alto ou baixo desempenho.

Os teóricos da teoria clássica da organização e os primeiros psicólogos industriais, pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que para motivar seguidores seria necessário apenas atentar, sobretudo, para uma sistemática de recompensa e punição.

Segundo LEBOYER (1974) para os primeiros teóricos psicólogos industriais, os homens contratados pela organização são ao mesmo tempo racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa a riscos que acompanhem a liberdade. E, segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado.

A partir dessa concepção o inesperado ocorreu. Dentro do ambiente de incentivo à produtividade máxima os trabalhadores perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. É bem verdade que poderiam receber salários bem maiores, mas isso requeria um número menor deles para atingir a mesma produtividade. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade, salvaguardando assim a sua permanência no emprego por mais tempo.

DRUCKER (1991) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos em vez de recompensas. Para ele, o resultado da crescente demanda por recompensas materiais destrói rapidamente a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Segundo BERGAMINI (1997) uma nova proposta motivacional surgiu através de Elton Mayo, filósofo administrativo. Ele percebeu a importância de considerar a pessoa na sua totalidade, pressupondo que a *melhor* maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram então a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais.

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situações de trabalho orientaram as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual de cada um deles. Essas necessidades eram consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas pecuniárias. O papel desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados. Embora de maneira diferente, continuou-se a manipular as pessoas no trabalho.

A partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação dos canais de comunicação, tanto no sentido *ascendente* como, principalmente, no *descendente*. Os trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer de forma tão ampla quanto possível tudo o que dissesse respeito à organização, tendo ao mesmo tempo abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização. Consequentemente, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para serem aplicadas sob a forma de incentivos grupais, a motivação nesse momento passou a ser considerada parte integrante de um processo grupal.

O tipo de suposição que relaciona a motivação a um único fator, seja ele dinheiro ou relacionamento interpessoal, logo deu provas da sua debilidade como explicação capaz de oferecer maior segurança em termos da escolha da melhor filosofia administrativa. O ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com o seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar.

Esta constatação levou a busca de outras possíveis soluções. Surgiram a partir de então novas suposições consideradas um pouco mais elaboradas, mas que formaram todo um composto de considerações nas décadas subsequentes.

Durante o processo de busca de soluções para os antigos problemas de motivação, as pessoas passaram a ser consideradas como se fossem outro recurso do qual as organizações poderiam dispor, à semelhança dos recursos financeiros, tecnológicos e assim por diante.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideraram os trabalhadores como indivíduos que se mostravam motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez guardavam correlações entre si. Além disso, começou-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.

Concomitante a isso, esses trabalhadores foram vistos como possuidores de diferentes habilidades e talentos pessoais, próprios a um único indivíduo. Nesse sentido, cada um deles tem condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais.

As pessoas, de dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a

saída de tais recursos para que objetivamente se transformassem em ações eficazes e produtivas. Passou-se a perceber que cada uma já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações, e procurou-se encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante era agir de tal forma que as pessoas não perdessem a sua sinergia motivacional. Descobriu-se que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado.

BERGAMINI (1997) acredita que a motivação para um trabalho dependa do significado que cada trabalhador atribui à sua atividade. Acredita também que a ligação do trabalhador com a empresa deva ser um elo habitual, não fazendo mais sentido negar que em condições favoráveis cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

Por acreditar-se que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas e os procedimentos de escolha, desenvolvimento e compensação das pessoas no trabalho, as organizações parecem continuar enfrentando os mesmos e antigos problemas. Isso permite dizer que as dificuldades não são originadas simplesmente pela qualidade das técnicas utilizadas nas diferentes áreas especializadas em gerir pessoas. As raízes desses problemas são mais profundas e menos evidentes do que se possa desejar. O fato reside justamente no modelo de motivação consciente adotado pelas organizações, ou seja, toda a técnica e procedimentos evoluíram, mas os modelos mais adotados continuam os mesmos, e apesar de toda a discussão sobre eles, as bases de aplicação e implementação continuam as mesmas.

3. MODELOS DE MOTIVAÇÃO CONSCIENTE

Enquanto algumas das teorias psicológicas sobre motivação se basearam consistentemente nos acontecimentos passados, as teorias cognitivas ou conscientes viram a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro. Basicamente, o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros.

De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em produtos conscientes, onde as pessoas formam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual.

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade usada com o sentido de estado de carência está presente em um bom número de teorias. Mais complexo que as propostas comportamentalistas, esse enfoque em muito contribuiu para investigações sobre o *porquê* do comportamento humano.

Nesse sentido, alguns modelos de motivação tomam como seu objeto de estudo os desejos dos seres humanos. Dentre os exemplos mais conhecidos e mais representativos desses modelos estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, o Modelo dos Dois Fatores de Herzberg e o Modelo de Alderfer.

3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW

Em meados da década dos anos 40 e durante os anos 50, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico propôs duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional.

Em primeiro lugar, supôs que as pessoas desempenham o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acreditou que quando essas necessidades não podem ser satisfeitas geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de

reduzir tal tensão, e recuperar assim o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência, ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Pela concepção de Maslow, as pessoas ao tentarem libertar-se da necessidade incômoda buscam, sobretudo, o restabelecimento de um estado de equilíbrio que seja mais agradável.

A Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: *sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.*

As necessidades humanas não possuem força igual e geralmente emergem dentro de uma certa prioridade, sendo organizadas de forma hierárquica e sequencial dentro do momento de vida do indivíduo. Essa hierarquia compreende desde as necessidades consideradas como básicas ao bem estar físico até àquelas de ordem mais superior que envolvam a auto-realização ou busca de individualização.

Segundo MASLOW (1970), existem várias formas de classificar as necessidades, e a mais simples delas é dividi-las em necessidades físicas básicas, chamadas de *necessidades primárias* e necessidades sociais e psicológicas chamadas de *necessidades secundárias*.

Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow estabelece cinco níveis conforme a figura a seguir:

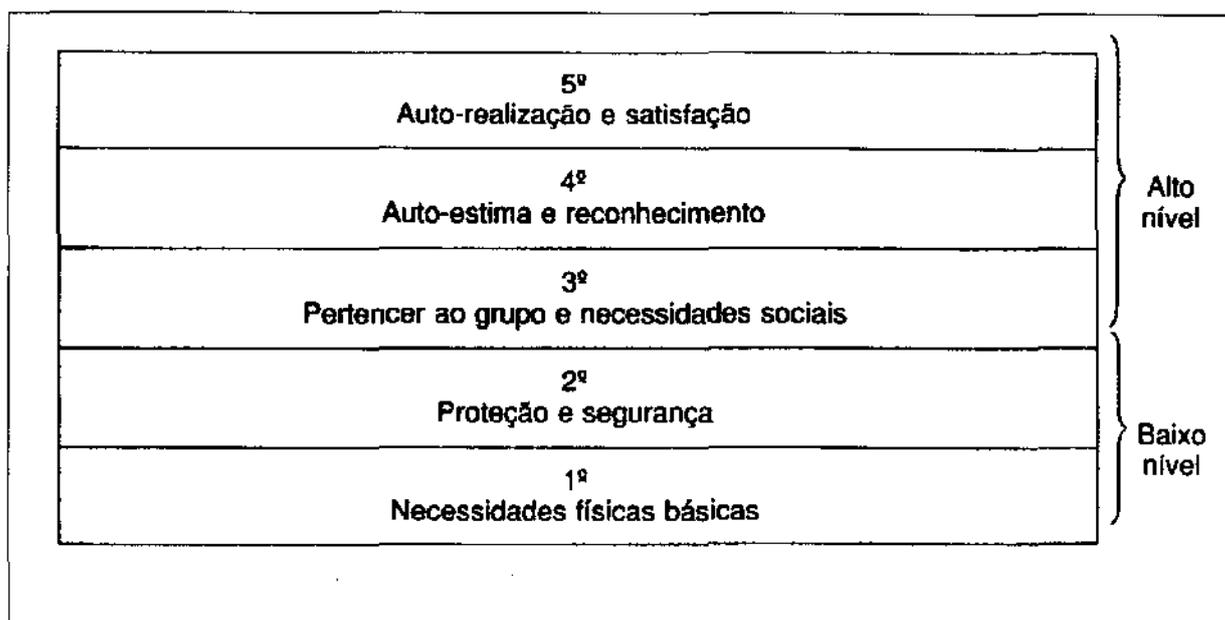


FIGURA 4. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1997, p. 85.

Os diferentes níveis de necessidades humanas assim se sucedem:

1. necessidades fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência do organismo;
2. necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças;
3. necessidades sociais voltadas a aceitação e amizade no grupo;
4. necessidades de estima direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva e
5. necessidade de auto-realização principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Esta última representa a grande busca de individualização, ou seja, o grande objetivo que visa atender à mais alta aspiração do ser humano, que é ser ele mesmo dentro do grupo podendo usufruir de toda potencialidade da qual é capaz.

As necessidades dos níveis 1 (física) e 2 (segurança) são tipicamente chamadas de *necessidades de ordem mais baixa* e os níveis 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto-realização) são chamados de *necessidades de ordem mais alta*.

3.1.1. Necessidades de Nível mais Baixo

O *primeiro nível* de necessidades envolve a sobrevivência básica. Na situação típica de trabalho raramente dominam, uma vez que já se encontram razoavelmente bem satisfeitas. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas necessidades estejam dentro de algum grau satisfeitas irão querer satisfazer outras necessidades.

O *segundo nível* tende a dominar o bem-estar e segurança. Tendo satisfeito hoje suas necessidades físicas básicas, as pessoas querem alguma garantia de que estas necessidades também serão satisfeitas amanhã, e assim por diante.

Desse modo elas constroem muralhas em volta das cidade, armazenam comida em silos e criam planos de pensão. Querem segurança econômica tanto quanto física. A segurança essencialmente garante que as necessidades primárias sejam satisfeitas amanhã e sempre que for preciso no futuro. Na verdade, as necessidades do segundo nível se acham estreitamente relacionadas com as do primeiro nível.

MASLOW (1970) pressupõe que devido às diferenças individuais as pessoas buscam diferentes quantidades de segurança mas, virtualmente, todas as pessoas têm alguma necessidade de segurança.

3.1.2. Necessidades de Alto Nível

De acordo com MASLOW (1970) existem três níveis de *necessidades de alto nível* (o terceiro, o quarto e o quinto).

As necessidades de alto nível são constituídas pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos o máximo possível.

As *necessidades de terceiro nível* dizem respeito ao amor e à participação e envolvimento social. Uma vez que as pessoas passam uma grande parte de suas horas do dia no trabalho e no ambiente social, algumas das necessidades sociais podem (ou deveriam) estar atendidas em tais circunstâncias.

As *necessidades de quarto nível* incluem aquelas que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. Os empregados têm necessidades de sentir que têm valor e acreditar que os outros pensem que eles valem alguma coisa (o que lhe dá status).

Mesmo depois de se ter atingido o *quinto nível*, ainda há lugar para um maior progresso. As necessidades de *ordem mais alta*, em particular, jamais estarão completamente satisfeitas porque as pessoas perpetuamente quererão mais. Exemplo típico têm-se nos atletas mais bem pagos que procuram renegociar seus contratos buscando mais dinheiro; os executivos que procuram novos símbolos de status e nos exploradores que buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações no campo da administração advém da necessidade de satisfação, que é um problema contínuo para as organizações.

O fato de se atender uma necessidade particular hoje não implica que tal necessidade esteja permanentemente resolvida.

Segundo BERGAMINI (1997), a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação embora paradoxalmente tenha sido apoiada em evidências muito restritas da pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação de sua validade na prática, e no entanto desde a sua divulgação, há mais de 30 anos, é uma das teorias mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional.

Para CHIAVENATO (1997), o modelo de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm. Eles podem, é lógico, reagir de forma a proteger aquilo que já têm, mas se movimentarão com maior entusiasmo somente quando estiverem procurando alguma coisa a mais.

Interpretada dessa forma, a Hierarquia de Necessidades de Maslow teve um forte impacto na administração contemporânea e oferece algumas idéias úteis para ajudar os administradores a pensar a respeito da motivação dos seus empregados, e resultando de sua mais ampla familiaridade com o modelo, eles se tornam mais aptos a identificar as necessidades dos empregados reconhecendo que elas podem ser diferentes de uma pessoa para outra, oferecendo satisfação para necessidades em particular bem como reconhecer que

dando maior quantidade da mesma recompensa pode diminuir o impacto sobre a motivação. Realmente, essas são contribuições muito significativas.

Apesar desses benefícios, a teoria de Maslow tem muitas limitações, visto que ela foi seriamente criticada. Como um esquema filosófico tem sido difícil estudá-la e não tem sido confirmada inteiramente. Pesquisas realizadas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeiros, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada. Existe, todavia, alguma evidência que apesar dos dois níveis mais baixos (necessidades físicas e de segurança) estarem basicamente satisfeitos, os empregados não estão especialmente preocupados com as necessidades de níveis mais altos.

No peso de sua popularidade, o próprio Maslow admitiu existirem numerosas exceções no tocante à sequência hierárquica proposta por ele.

Muitos estudos posteriores à divulgação dessa teoria mostram que não existe evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas, ou mesmo de que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia especial.

3.2. O MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

De acordo com o modelo proposto pelo professor Frederick Herzberg da Universidade de Chicago - U.S.A, em 1969, a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação.

Os fatores que levam à satisfação são também conhecidos como *fatores motivacionais*, *fatores de conforto* ou de *manutenção*. Os fatores que levam à insatisfação são conhecidos como *fatores higiênicos* ou *fatores de desconforto*.

Tomando por base uma pesquisa com engenheiros e contadores, Frederick Herzberg durante a década de 50 desenvolveu o modelo de Motivação *dos Dois Fatores*. Ele pediu aos sujeitos da sua pesquisa que pensassem em momentos de suas vidas em que se sentiram especialmente bem e especialmente mal. Pediu a eles que também descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos. Herzberg descobriu que os empregados citavam diferentes tipos de condições para os bons ou os maus sentimentos.

Isso significa que se um sentimento de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização era raramente apontada como causa de más sensações e em lugar disso, por exemplo, outro fator como as políticas administrativas da companhia eram apontadas como causas de maus sentimentos.

Herzberg concluiu que dois fatores diferentes influenciavam a motivação. Anteriormente à essa descoberta as pessoas assumiram que a motivação e a desmotivação eram lados opostos de um mesmo fator.

Herzberg desfez a visão tradicional afirmando que certos fatores de trabalho têm o poder principal de insatisfazer os empregados quando certas condições se acham ausentes, no entanto a presença destas mesmas condições geralmente traz aos empregados somente um sentimento neutro.

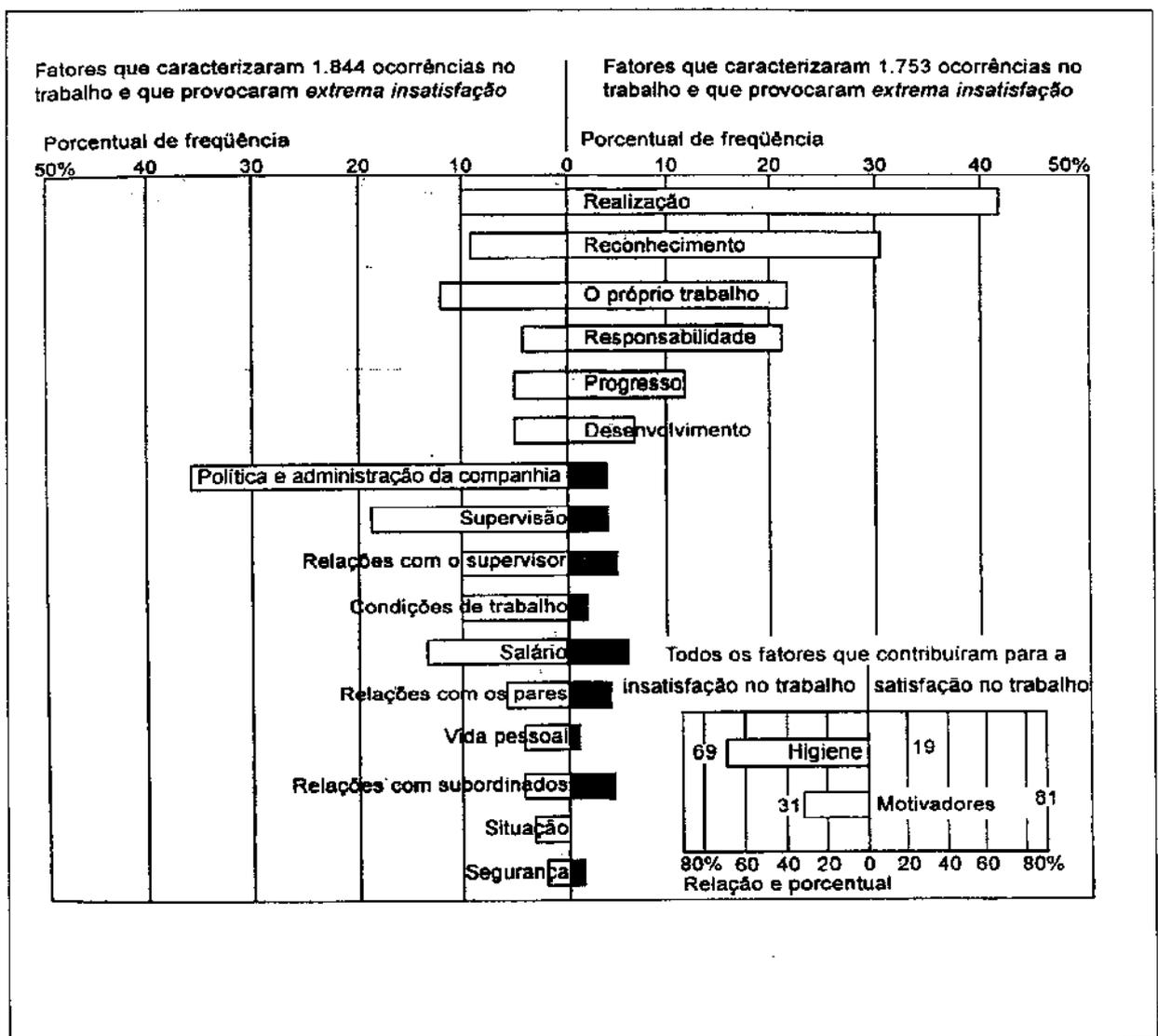


FIGURA 5. FATORES QUE INFLUEM NAS ATITUDES RELATIVAS AO TRABALHO

FONTE: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. *Psicodinâmica de Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 115.

Segundo DAVIS & NEWSTROM (1992), durante muitos anos os gerentes se perguntavam por que suas políticas salariais e de benefícios não aumentavam a motivação dos seus empregados. A idéia de separar fatores *motivacionais* e de *manutenção* ajudou a responder às perguntas deles, isto é, as políticas de benefícios e de pessoal eram principalmente fatores de manutenção.

De acordo com a figura a seguir, fatores motivacionais, tais como realização e responsabilidade estão sobretudo diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados.

FATORES DE MANUTENÇÃO	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Fatores de insatisfação	Fatores de satisfação
Fatores higiênicos	Motivadores
Contexto do trabalho	Conteúdo do trabalho
Fatores extrínsecos	Fatores intrínsecos
<i>Exemplos</i>	<i>Exemplos</i>
Políticas organizacionais e administração	Realização
Qualidade da supervisão	Reconhecimento
Relação com supervisores	Progresso
Relação com pares	Trabalho em si
Relação com subordinados	Possibilidade de crescimento
\$ Remuneração	Responsabilidade
Segurança no trabalho	
Condições de trabalho	
Status	

FIGURA 6. CLASSIFICAÇÃO DE HERZBERG DOS FATORES MOTIVACIONAIS E MANUTENÇÃO

FONTE: DAVIS, Heith; NEWSTROM, John. Comportamento Humano. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 55

Os fatores de motivação na sua maior parte estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o “conteúdo do trabalho”. Por outro lado, os *fatores de manutenção* estão principalmente relacionados ao “contexto de trabalho”, porque eles estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é semelhante à diferença entre os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos em psicologia, visto que os “fatores intrínsecos” são as recompensas internas, de satisfação pelo trabalho agradável ou bem feito, e fatores extrínsecos são recompensas externas, tais como o reconhecimento ou premiação pelo trabalho bem feito, ou mesmo um plano de benefícios.

DAVIS & NEWSTROM (1992) afirmam que como em todas as teorias motivacionais, o Modelo dos Dois Fatores merece tanto críticas como aplausos. Em primeiro lugar, os fatores extrínsecos (manutenção) geralmente contam com resultados pobres. A distinção entre fatores de motivação e de manutenção ampliou as perspectivas pelo fato de mostrar o papel potencialmente poderoso das recompensas intrínsecas oriundas do trabalho em si, entretanto, os gerentes foram também advertidos de que eles não poderiam negligenciar quanto ao provimento de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro.

Segundo BERGAMINI (1996), o modelo de Herzberg foi amplamente criticado por não ser universalmente aplicável e ter sua melhor adequação para os níveis gerenciais e de pessoal administrativo. O modelo reduz de forma drástica o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses passam a ser identificados como fatores de manutenção. Parece ser também uma limitação decorrente do método entender que somente o enfoque de Herzberg possa dar origem ao modelo dos Dois Fatores. O ego dos respondentes leva-os a reproduzir relatos enviesados provocando o resultado de que aparentemente exista dois fatores quando na realidade pode ser que haja somente um.

Apesar destas críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção, que são necessários mas não suficientes, e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado. Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que os fatores de manutenção podem ser motivadores para algumas pessoas que sinceramente estejam desejando estas recompensas. Inversamente, alguns motivadores podem ser apenas fatores de manutenção para outras pessoas.

3.3. MODELO DE ALDERFER

Clayton ALDERFER (1979) propôs uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida pelo nome de Teoria E.R.G. (*Existence, Relationship e Growing*) - Existência, Relacionamento e Crescimento.

Alderfer sugeriu que os três objetivos acima existem também numa relação sequencial, vindo assim sucessivamente:

- *necessidades de existência,*
- *necessidades de relacionamento e*
- *necessidades de crescimento.*

Alderfer, ao propor uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta somente três níveis sugere que os empregados inicialmente estão interessados em satisfazer suas “*necessidades de existência*”, as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade. As “*necessidades de relacionamento*” acham-se no próximo nível e envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao indivíduo, no trabalho e socialmente. As “*necessidades de crescimento*” acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

O modelo de Alderfer não assume com rigor uma progressão de nível em nível, pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também sugere que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo. Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação é atingido.

Segundo BERGAMINI (1996) a teoria de Alderfer fica a dever quanto a uma comprovação feita com base em dados de pesquisa e comprovação empírica da sua validade, e, tanto na teoria de Maslow como na de Herzberg e como na de Alderfer fica evidente a grande preocupação com o tipo de objetivos motivacionais perseguidos.

3.4. COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG E ALDERFER

As semelhanças entre os três modelos das necessidades humanas são bastante evidentes e, no entanto, existem também importantes contrastes. Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo (conteúdo ou contexto) que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados principalmente por necessidades de ordem mais alta. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência. Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento. Neste sentido, todos os modelos fornecem fundamentos para a compreensão e aplicação de modificação comportamental.

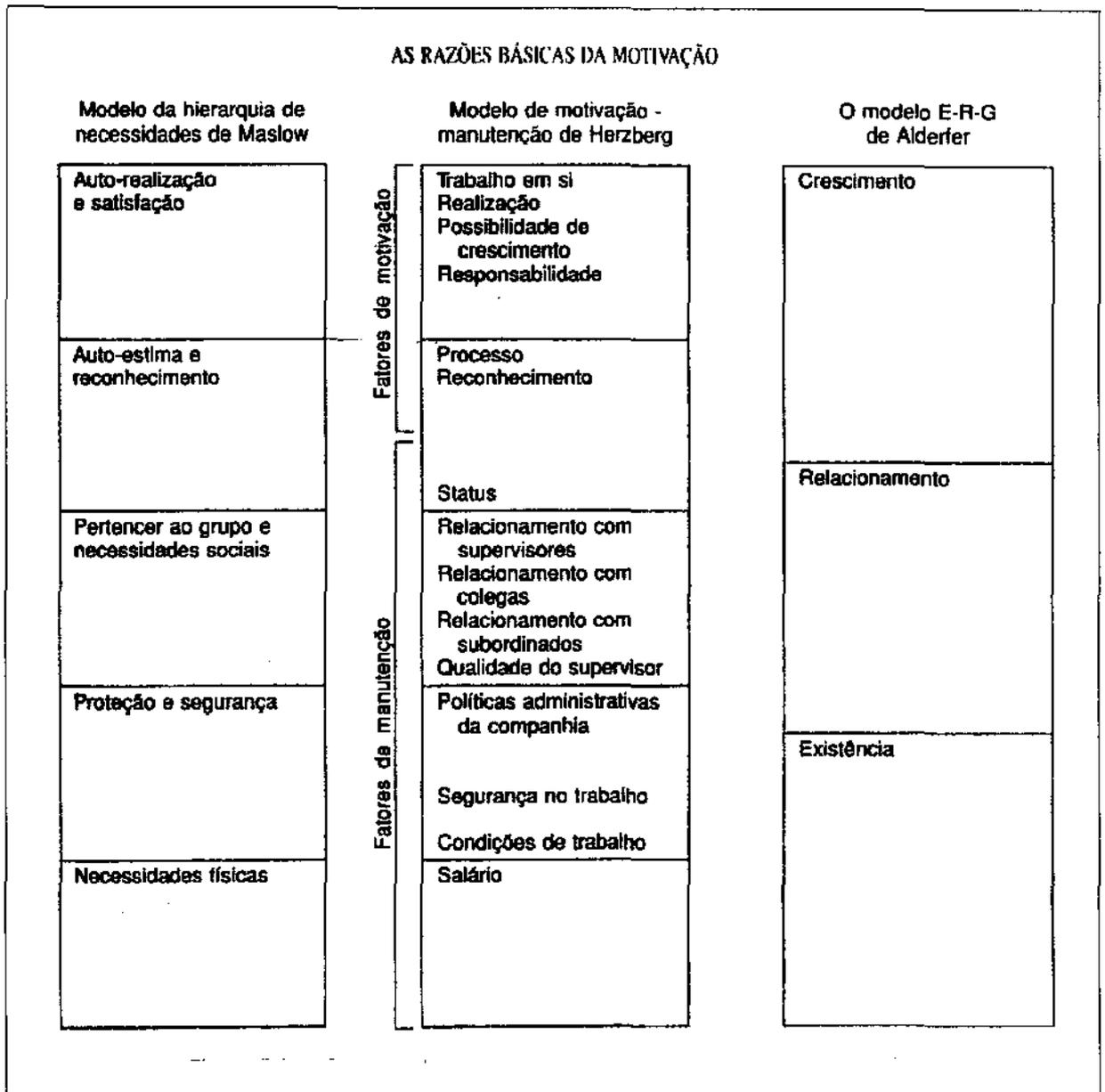


FIGURA 7. COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG E ALDERFER

FONTE: DAVIS, Heith; WEWSTROM, John. Comportamento Humano. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 57.

Conforme BERGAMINI (1996), nenhuma dessas teorias mostrou especial empenho em desvendar a dinâmica intrapsíquica que caracteriza os processos motivacionais. Tal perspectiva representa uma dimensão bastante específica em termos de estudo do fenômeno motivacional e nenhuma delas tentou explicar o *porquê* e *como*, mas simplesmente parecem ter-se concentrado em buscar os comportamentos motivacionais.

Embora todos os enfoques dos modelos tenham representado, de certa forma, uma contribuição, suas conclusões não são realmente decisivas ao tentarem desvendar aspectos psicológicos verdadeiramente importantes quanto à estrutura teórica que possa ser aplicada a um contingente mais amplo de comportamento humano.

É imprescindível que se conheça o maior número possível de explicações para que se tenha meios de compreender o comportamento humano dentro de uma gama maior de circunstâncias de vida. Isto quer dizer que a motivação, enquanto faceta típica dos comportamentos individuais, precisa ser examinada da forma mais ampla possível evitando pretender que um só tipo de explicação esgote a sua própria riqueza.

4. TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES

4.1. A PRECARIIDADE DAS TÉCNICAS

Ao contrário do que se possa acreditar, dia-a-dia aumenta a perplexidade dos administradores sobre a impossibilidade de lutar contra as restrições que o tema motivação propõe em todos os níveis da hierarquia organizacional. Tudo está sendo tentado, mas muito pouco se tem conseguido sob a chancela de sucesso plenamente vitorioso e, a cada novo modismo em administração, sente-se que no fundo ele tenha sido criado para lograr aquilo que só trabalhadores motivados seriam capazes de viabilizar.

Segundo BERGAMINI & CODA (1997), um dos erros mais lastimáveis tem sido continuar confundindo ações tipicamente motivadas e salutarmente eficazes, com outras que se restringem ao simples condicionamento de desempenho humano e que levam à simples eficiência.

O desafio contido na palavra motivação faz com que ela venha sendo inadequadamente utilizada como sinônimo de condicionamento ou manipulação. Na realidade, por exemplo, empresa e consultor nenhum chama seu sistema de premiação por desempenho de campanha de condicionamento, ou ainda, estratégias de manipulação do esforço humano no trabalho. Como resultado, têm-se a adoção de estratégias caracterizadas pelo enfoque comportamentalista de cândidas campanhas motivacionais. A empresa prefere dizer que motiva e o empregado prefere admitir que é motivado por ela e nenhum dos dois assume o papel de condicionador ou de condicionado.

De certa forma é menos angustiante atribuir à falta de motivação das pessoas do que à incapacidade da organização de conseguir lidar bem com as predisposições motivacionais e individualidade delas e, tanto empresa como empregado entram no jogo do faz-de-conta de motivar e de estar sendo motivado.

Vultuosas somas são consumidas na implantação de refinadas técnicas de administração e compensação de recursos humanos, no entanto, as pessoas para que se planeja as técnicas e que serão agraciadas com prêmios de compensação rapidamente demonstram que estas técnicas em nada correspondem às suas expectativas de motivação e de realização.

Para HERZBERG (1975) a precariedade das técnicas advém de preceitos filosóficos que embasam-se na teoria orgânica, na engenharia industrial e na ciência comportamentalista.

Os partidários da teoria orgânica acreditam que as necessidades humanas são irracionais, variadas e ajustáveis à situações específicas e que a principal função da gerência de pessoal é ser tão pragmática quanto exigir a ocasião. Se os cargos forem organizados de maneira apropriada, o resultado será a mais eficiente estrutura de cargos, seguindo-se naturalmente as atitudes no trabalho mais favoráveis.

Os engenheiros industriais sustentam que o homem tem orientação mecanicista e motivação econômica, sendo suas necessidades mais bem atendidas quando adapta-se o indivíduo ao processo de trabalho mais eficiente. Nesse sentido, a meta da gerência do pessoal deve ser, portanto, idealizar o sistema de incentivo mais apropriado e as condições ideais de trabalho de forma a facilitar a utilização mais eficiente da máquina humana. Estruturando os cargos de maneira a conseguir o funcionamento mais eficiente, o engenheiro acredita que possa obter a organização ótima do trabalho e as atitudes mais apropriadas.

O cientista especializado em behaviorismo concentra sua atenção em sentimentos de grupo, atitudes de cada empregado e o clima social e psicológico da organização. Segundo sua convicção ele dá ênfase a uma ou mais das várias necessidades de higiene e motivação. Seu enfoque da gerência de pessoal geralmente acentua algum curso de relações humanas na esperança de inculcar saudáveis atitudes da parte do empregado e criar um clima orgânico que ele considera apropriado para os valores humanos. Ele acredita que atitudes apropriadas conduzirão a uma estrutura funcional e orgânica eficiente.

Entre as diversas técnicas pode-se examinar algumas práticas que são estabelecidas como tentativas de insuflar “motivação”.

Uma “ótima” maneira de motivar os funcionários é *reduzir o expediente de trabalho*. Nos últimos 50 ou 60 anos, viu-se reduzido formal ou informalmente o tempo de trabalho. Qual será o limite? Fim de semana de seis dias e meio? Aguarde no próximo século, mais um capítulo da novela AUTOMAÇÃO X DESEMPREGO.

Uma variante interessante desse método de ação é o desenvolvimento de programas de recreação para horas de descanso, onde a filosofia neste caso parece ser a de que aqueles que brincam juntos trabalham juntos, porém, o fato é que os funcionários motivados devem procurar trabalhar mais horas juntos e não menos.

O *salário em espiral* é um outro mito da motivação que motiva a procura por mais aumento de salário. Alguns mediadores acreditam que uma boa crise fará os empregados se mexerem, e que, se salários crescentes não dão resultados, talvez a redução dê. Outro mito que diz respeito aos *benefícios previdenciários*, uma vez que algumas organizações comerciais têm excedido os estados previdenciários prestando assistência do nascimento até pós-morte.

Mais do que em qualquer época, os empregados passam agora menos tempo trabalhando por mais dinheiro e mais segurança, e segundo HERZBERG (1975), não existe possibilidade de se modificar essa tendência uma vez que benefícios previdenciários não são mais recompensas, mas sim direitos. Uma semana de seis dias é desumano, uma jornada de dez horas é exploração, a extensão da assistência médica à família é uma dignidade mínima.

O *preparo em relações humanas*, ou seja, a prática de métodos psicológicos de trato com as pessoas foi outra técnica motivacional que resultou em dispendiosos programas de relações humanas levando as organizações à conclusão de que o supervisor ou dirigente não era psicologicamente sincero a si mesmo em sua prática de dignidade interpessoal, necessitaria do desenvolvimento da sensibilidade. No entanto, o fracasso do desenvolvimento da sensibilidade está até hoje sendo explicado por aqueles que se tornaram exploradores da técnica.

A técnica da *comunicação* é outra tentativa sem grande melhora na motivação. A direção das organizações determinam que sejam feitas pesquisas de moral, planos de sugestões e programas de participação em grupo; funcionários e dirigentes passem a comunicar entre si e a se ouvirem reciprocamente mais do que nunca, no entanto, os resultados não ocasionam nenhuma motivação, e acaba ocorrendo a idéia óbvia de que talvez a direção não esteja ouvindo o que os empregados estão dizendo.

A *participação no trabalho* é outra técnica que vem se transformando muitas vezes no métodos de dar aos empregados uma visão maior da atividade em que eles estão empenhados. Exemplo típico é o do operário que aperta 10 mil porcas por dia numa linha de montagem com uma chave inglesa e lhe é dito que está construindo um Chevrolet.

Outro método de participação no trabalho tem a finalidade de dar ao empregado a sensação de que ele determina, até certo ponto, o que faz em seu trabalho. Essa técnica tem a finalidade de proporcionar um senso de realização mais do que uma realização real em suas funções.

A técnica *orientação espiritual do empregado* é um meio de deixar que os empregados tirem um peso dos ombros conversando com alguém sobre os seus problemas. No entanto, os programas de orientação espiritual ou psíquica fazem com que os orientadores esqueçam seu papel de ouvintes benévolos e tentem fazer alguma coisa para resolver os problemas dos quais ouvem falar. A orientação psicológica, entretanto sobrevive ao impacto negativo das experiências e hoje continua a florescer com renovada satisfação.

Técnicas que procuram *enriquecer um cargo* muitas vezes tornam-se falhas quando a direção reduz a contribuição do respectivo funcionário, ao invés de lhe proporcionar uma oportunidade para se desenvolver no desempenho de suas funções habituais. Tal atividade é chamada por HERZBERG (1975) de lastreamento horizontal de cargo, ou seja, é oposta a administração de fatores motivadores e simplesmente reduz ainda mais a pouca significação do cargo.

HERZBERG (1975) cita alguns exemplos desse método de ação e seus efeitos:

- Desafiar o empregado, aumentando a produção que se espera dele. Se ele aperta 10 mil parafusos por dia, ver se ele é capaz de apertar 20 mil;
- Acrescentar uma tarefa sem significado a outra já existente, em geral alguma rotina de escritório;
- Fazer a rotação de funções de vários cargos que precisam ser enriquecidos. Isso significa haver pratos durante algum tempo e depois talheres;
- Eliminar funções mais difíceis a fim de que o empregado fique livre para executar mais intensamente as mais fáceis. Esse métodos de ação tradicional de engenharia industrial representa uma subtração feita na esperança de obter uma adição.

Segundo MORGAN (1995), muitas técnicas aplicadas constituem-se em imprecisões psíquicas, ou seja, as organizações se utilizam de processos inconscientes que emprestam a elas um significado oculto.

Como exemplo de *aprisionamento psíquico pelo sucesso*, Morgan cita a Indústria Automobilística Americana que, presa pela concepção vigente na tecnologia americana de fabricação de carros, encontrava-se após a crise do petróleo de 1973 totalmente despreparada para enfrentar o desafio da Indústria Automobilística Japonesa. Durante anos os fabricantes americanos consideraram imutável a superioridade dos seus recursos, competência técnica e conhecimentos de engenharia e marketing. Orientados para o mercado de carros grandes,

mantido à custa de mudanças anuais de modelos, os grandes fabricantes ignoraram o potencial dos carros pequenos e econômicos quanto ao consumo de combustível. Devido aos seus sentimentos de superioridade técnica e confiança no produto, a indústria americana dedicou a maior parte da sua competência técnica ao desenvolvimento de baterias solares e de carros movidos por turbinas a gás ficando os japoneses com a tarefa de melhor aproveitar os seus recursos mais limitados.

A indústria de automóveis americana no início dos anos 70 tornou-se prisioneira do seu próprio sucesso. Numerosas experiências similares entraram em declínio e decadência como resultado de políticas que as fizeram líderes mundiais em estágios anteriores de desenvolvimento.

A técnica de *acomodação organizacional* é norteada por princípios de como “criar certeza” e “incorporar margens de erro”, e fez parte do planejamento de milhares de indústrias e de outras organizações. O resultado foi a ineficácia institucionalizada. Estoques de segurança e trabalho sequencial permitem aos sistemas de produção absorverem incertezas durante o processo produtivo, entretanto, podem ser bastante onerosos e deixar margem para que as pessoas em questão possam vir a liberar trabalhos de má qualidade ou camuflar enganos. Muitos sistemas de controle de qualidade fazem o mesmo, institucionalizando o erro e a ineficiência a partir da aceitação de certo percentual de produtos defeituosos como parte da norma geral. Muitas organizações progressistas estão nesse momento colocando em dúvida essa sabedoria da ineficiência organizada procurando definir políticas de inventário-zero e de defeito-zero como formas de revolucionar o ambiente de trabalho.

As técnicas e políticas que frequentemente apresentam enormes efeitos positivos em termos de economia de custos e qualidade do produto requerem formas de organização que, em lugar de evitar, tentam lidar com incerteza e interdependência. Quando não existem estoques de segurança para absorver os erros as pessoas não podem mais trabalhar como se estivessem isoladas. Precisam reconhecer a dependência em relação as outras, assegurando uma contribuição total e contínua dentro do processo de trabalho. Sob as políticas de defeito-zero, problemas básicos devem ser identificados e resolvidos de imediato e não após terem gerado produtos defeituosos.

Cada um dos exemplos citados ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas. Pressupostos falsos, crenças estabelecidas, técnicas que envolvem regras operacionais e outras premissas, podem

combinar-se para formar pontos de vista muito estreitos do mundo que fornecem tanto uma base como uma limitação para ações organizadas. Enquanto criam um modo de enxergar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade.

4.1.1. O Condicionamento nas Organizações

O fenômeno aqui descrito como reação, ou movimento, tem sido utilizado por um grande número de teorias e escolas de Administração na tentativa de explicar a origem do comportamento motivacional. A dificuldade dessa suposição é que se atribui poder motivacional a situações típicas de condicionamentos. Logo de início confunde-se fatores de satisfação motivacional com a própria motivação.

Os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e, como tal, têm efeito passageiro. Tais fatores não devem ser considerados elementos que por si só tenham o poder de aumentar a satisfação motivacional, de garantir a sua estabilidade ou a durabilidade desse estado. Logo, aquilo que alguns autores (Herzberg por exemplo) denominam de fatores de manutenção, higiênicos ou de movimento, nada mais são do que os estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita.

As organizações devem estar cientes de que ao retirarem o reforçador extrínseco, a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes potencialmente frustrantes. Os fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perdem. Não é a presença do fator extrínseco que motiva.

Deixando claro os efeitos de condicionamento dos fatores motivacionais extrínsecos; as organizações devem ter em mente que quando utilizados poderão ter resultados não desejados, como por exemplo, a premiação:

- Uma *reação positiva* de imediato. Isso ocorre praticamente sempre, porque, acostumados a receber somente sua remuneração mensal, os empregados agora se deparam com uma boa nova: "um algo a mais" pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Testada experimentalmente, essa reação

positiva parece ser de curta duração, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Toda campanha desse tipo, no geral, dura por três a cinco anos, no máximo.

- *Transitoriedade*, no sentido de que determinado tipo de prêmio, seja ele oferecido sob forma de bens palpáveis, seja de montantes em dinheiro, não pode ser usado mais do que uma vez. O bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida. Para fazer o mesmo efeito que no início do programa, esse prêmio terá que ser sempre maior, e isso acarretará infalivelmente altos custos pelo sistema iniciado.
- A quebra de continuidade do sistema de premiação é bastante problemática. Geralmente quando se interrompe um programa desse tipo, seja ele qual for, as pessoas que antes eram agraciadas com ele sentir-se-ão com toda a certeza punidas. Ao se perceberem como não fazendo jus ao direito anteriormente adquirido, enfrentam grande frustração. O empregado pode também cogitar que a “saúde financeira” da organização não está boa, uma vez que ela retirou a premiação. Espalha-se um clima de insatisfação tão desagradável que as vezes é melhor não iniciar este tipo de programa.
- A *sensação de injustiça* ou iniquidade passa a fazer parte da predisposição daqueles que não foram premiados. É praticamente impossível descobrir critérios tão objetivos que permitam a premiação adequada para a pessoa correta no momento apropriado. Os problemas e reclamações a partir desse momento serão muito numerosos e praticamente de difícil solução.

DECI (1996) deixa claro que, para o enfoque comportamentalista, as pessoas são consideradas como fundamentalmente passivas e estão dispostas a responder ao meio ambiente somente enquanto este propõe a oportunidade de conseguir recompensas ou evitar punições. Por conseguinte, dentro do conceito motivacional proposto por ele, a falta de motivação poderia ser atribuída às contingências inadequadas no oferecimento de recompensas. Apesar desta afirmativa ser simplista e errônea, basta um simples levantamento de dados para que se perceba que isso levou as organizações a se envolverem com

dispendiosos sistemas de retribuição e remuneração, embora não admitam que essa seja uma forma de tentar controlar o comportamento no trabalho.

Este autor critica essa suposição comportamentalista afirmando que o erro que se comete é admitir que a motivação seja algo que consiga com que as pessoas façam alguma coisa em lugar de considerá-la como aquilo que as pessoas fazem por impulso próprio. Para Deci, a recompensa é inerente à própria atividade que dá a pessoa que a experimenta um sentido de autonomia, encorajando a responsabilidade sem comprometer sua autenticidade.

A resposta dada por aqueles que eram atingidos pelas novas políticas de compensação e premiados não foi aquela esperada em termos de satisfação pessoal. Estudos feitos a esse respeito, como os de Herzberg, demonstram que o grau de satisfação atingido após cada novo aumento salarial era intenso, mas de curta duração.

Muitas organizações, à luz da crença de que as recompensas tangíveis motivam, passaram a planejar programas de concessão de bônus e prêmios. Essas organizações têm conseguido, a bem da verdade, melhoras de produtividade especialmente em suas áreas de vendas. Todavia, embora tais resultados ocorram de forma imediata, a elevação da produtividade não é duradoura. A médio e longo prazos passarão a representar uma fonte indesejável de insatisfação.

Incontáveis consultores vivem prodigamente de inventar ainda novas formas de calcular prêmios, por exemplo. Outros convencem os empregados de que os incentivos grupais são a maneira de resolver o problema ou que necessitam apenas recompensar a qualidade, não a quantidade. Mas todos esses reparos erram o alvo. Tentar corrigir o problema revendo o programa de pagamento por desempenho faz tanto sentido quanto tratar o alcoolismo substituindo a vodka por gim. O problema não é com a compensação em si, mas com o fato de se balançar o dinheiro diante do nariz das pessoas, oferecendo mais disto por isso ou aquilo. Quanto mais o dinheiro estiver ligado ao desempenho, maior será o estrago feito.

Segundo SIMS & LORENZI (1992), existem obras recentes que deixam evidente o privilégio pela orientação comportamentalista, o que leva à conclusão simplista de que o homem é passivamente governado apenas pela estimulação ambiental.

Os líderes devem ser capazes de analisar o desempenho do empregado para compreender as contingências que influenciam seu comportamento. Isso é essencial não somente para o gerente que aprecia a pesquisa científica como também para aquele mais

preocupado com soluções práticas. Nesses casos é indispensável que se tenha conhecimento das ferramentas disponíveis para influenciar os outros. O fato de se influenciar o comportamento em situações de trabalho é atribuível ao conhecimento das contingências ambientais que envolvem o comportamento.

Um exemplo típico da concepção comportamentalista de motivação vem de CONNELLAN (1984), quando propõe claramente: "Se os indivíduos estiverem motivados, seu desempenho estará de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função. Se o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme as expectativas previstas a respeito da sua função, tende-se a dizer que ela está motivada; se o padrão de comportamento não condiz com essas expectativas, tende-se a dizer que ela está pouco motivada. Isso implica no exame do comportamento relacionado ao trabalho para distinguir quais atitudes devem ser modificadas, quais se quer eliminar e quais devem ser intensificadas, tendo em vista os resultados de maior lucro da organização."

A visão dos teóricos comportamentalistas recomenda, sem a menor sombra de dúvida, que o administrador eficaz deve influenciar o comportamento dos seus subordinados. Nesse caso, fica nítida a supremacia dos fatores do meio ambiente como norteadores do ato de "chefiar" o comportamento das pessoas.

Variáveis importantes estão em jogo na dinâmica motivacional, uma vez descartado o entendimento comportamentalista sobre o assunto. Seria ingênuo não examinar esses outros aspectos, pois se estaria assumindo que todas as pessoas apenas se movimentam dentro das organizações. Nada mais oportuno dentro desse referencial do que a proposição do próprio Maslow a respeito de como se sentem as pessoas quando controladas por fatores exteriores a elas:

"Queremos ser tomados por nós mesmos, sermos aceitos como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos. Desagrada-nos ser "usados" (MASLOW, 1970).

4.2. A MÁ-UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS PREJUDICANDO A SAÚDE

Existe uma dimensão do comportamento humano que por estar menos evidente à observação direta, não deixa de ter também uma grande importância. Essa dimensão tem o poder decisivo de influenciar atitudes e respostas comportamentais dos indivíduos em

praticamente todas as suas situações de vida. Trata-se de tudo aquilo que escapa ao controle intencional, sendo essa dimensão aquela que engloba os aspectos da psicodinâmica motivacional impossíveis de ser geridos de forma consciente.

Até certo ponto, aquilo que se pode observar exteriormente a título de comportamento manifesto é em realidade inseparável daquilo que está escondido no mundo interior de cada um. Os conteúdos desses dois mundos não só se interligam, como também se sobrepõem e se interpenetram. Por isso diz-se que todas as reações psíquicas exteriorizadas têm as suas causas internas consideradas como motivos da ação. Será pouco provável que se consiga desvendar o significado real do comportamento humano sem levar em conta as suas causas interiores, isto é, os seus motivos. Em qualquer área de atividade humana, razões de ordem interior, na maioria das vezes são inconscientes e estão levando o indivíduo a seguir determinados caminhos. Como não poderia deixar de ser, motivos inconscientes também determinam o comportamento em todas as situações e, logicamente, o fazem também no contexto do trabalho.

Muito se tem estudado a respeito dos aspectos inconscientes da motivação, enquanto determinantes de algumas diretrizes das políticas organizacionais. A importância desses apelos de nível mais profundo da personalidade é ressaltada por LA PIERRE (In.: BERGAMINI & CODA, 1990) quando propõe que a personalidade dos indivíduos em cargos de direção têm uma influência inegável sobre a forma de administrar as empresas. As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas organizações não se explicam pelos processos “racionais”, como por exemplo, aqueles modelos que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados. Elas decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais dos dirigentes, estando ligadas aos preconceitos e crenças que possuem. Elas dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes. Negar essas forças e esses valores, ou ainda qualificá-los de irracionais, achando-se, assim, um pretexto para ignorá-los, em nada ajuda a compreensão ou prática da administração. Ao contrário, poderá ser muito irracional não levar em conta essas realidades tipicamente subjetivas. Isso permite crer que aqueles bons resultados da organização não são apenas conseguidos como decorrência de processos organizacionais e administrativos. O inesperado, geralmente não administrável, pode comprometer expectativas que tenham um caráter mais explícito, lógico e racional.

Sustentar que os conteúdos psíquicos sejam racionais ou irracionais, ressaltando a importância do papel que desempenham nas decisões organizacionais, não significa menosprezar nem ignorar as interferências que a empresa sofre e que procedem do seu meio ambiente. Muitos fatores, conhecidos como contingentes, tanto de caráter interno como externo à organização, exercem pressões inegáveis sobre os processos administrativos, no entanto, tais processo recebem, por sua vez, a influência da ação das suposições pessoais daqueles que delineiam os destinos organizacionais.

Sem o perigo de cair numa linha de desnecessário excesso, percebe-se que as organizações constituem um fecundo caldo de cultura no que diz respeito ao comportamento inconsciente e irracional. Dessa forma, estão prontas a difundir com facilidade um clima de incerteza em que a ansiedade se estabelece de forma generalizada. Tal insegurança nasce do fato de não se conhecerem as verdadeiras razões dos comportamentos com os quais se deve lidar. O mundo inconsciente, não sendo acessível até ao próprio sujeito, representa uma instância praticamente impossível de ser conhecida pelos demais com os quais ele interage.

Examinando como as pessoas reagem diante de um bom número de situações, facilmente se consegue reconhecer como é mais comum do que se imagina o livre curso dado às motivações inconscientes. Isso pode ser exemplificado pelos comportamentos que não podem ser racionais e logicamente compreendidos. Com mais frequência do que se possa supor, as pessoas que interagem dentro do contexto de trabalho mostram estar enfrentando séria ambivalência. Em tais circunstâncias, os indivíduos de um lado são dirigidos pelas suas fantasias pessoais, e de outro, se vêm compelidos ao atendimento de solicitações ambientais de natureza perversa à sua tentativa de busca do equilíbrio pessoal.

Os comportamentos denominados de irracionais têm, na maioria das vezes, origem na problemática individual e inconsciente de cada pessoa. Não sendo originados por acontecimentos presentes, acabam por se manifestar em momentos atuais, determinando assim distorções comportamentais que frequentemente dificultam a convivência entre as pessoas. Tal episódio pode tornar o ambiente de trabalho praticamente insuportável e penoso. Ao esconder determinado fato no mundo inconsciente, os mecanismos responsáveis pela economia das energias psíquicas entram em ação para assegurar que não ocorram desgastes mais nocivos ainda à saúde psíquica.

São numerosos os exemplos em que a estrutura da organização, bem como as suas normas e práticas de gestão, traduzem a psicodinâmica das dificuldades de ajustamento

interior daqueles que a administram. KETS DE VRIES (1985) acredita que a configuração de uma organização reflete, aproximadamente, a estrutura psicodinâmica interior dos seus dirigentes. Portanto, não há como excluir essa dimensão de estudo do comportamento organizacional. Há intrigantes ocorrências não racionalmente explicáveis no âmago dos processos administrativos e organizacionais que pedem um tipo de interpretação não convencional.

No geral, as mais recentes técnicas e estratégias administrativas pairam apenas na superfície dos problemas humanos. Como se tem podido observar, na maioria dos casos, recursos tais como os da qualidade total e da reengenharia que de início chamaram a atenção da direção de muitas organizações, com o passar do tempo mostram não refletir a eficácia preconizada. Os indivíduos caíram na armadilha do modismo e não se preocuparam em considerar as características humanas de ordem mais profunda. Por isso tais técnicas começaram, em alguns casos, a ocasionar problemas. O seu ponto cego reside na falta de sensibilidade que caracteristicamente mostram com relação ao aspecto irracional das pessoas.

4.2.1. Desajustamento Emocional

Considerado de maneira mais ampla, o comportamento motivacional é ativado visando à redução de tensões intrapsíquicas que surgem devido à falta de atendimento de uma ou de várias necessidades. Todo esforço despendido na busca do ajustamento caracteriza-se como uma oportunidade de desgaste e isso tipicamente ocorre durante a busca dos fatores de satisfação capazes de aplacar uma necessidade não satisfeita.

O estado típico de insatisfação física ou fisiológica vivenciado por longo intervalo de tempo promove o desequilíbrio orgânico que redundará em sofrimento e dor física, podendo culminar com doença e talvez morte. Se essa degenerescência física é facilmente observável, o mesmo não acontece com os processos de desintegração psíquica que são, por sua própria natureza, menos evidentes. No entanto, aqui também é possível notar o mesmo caráter de desorganização que tem grande probabilidade de levar ao desajustamento e falência da possibilidade de sobrevivência psíquica saudável do indivíduo.

Na verdade, existe um limite muito tênue que permite distinguir a diferença entre o atendimento produtivo de uma necessidade e aquele considerado como insuficiente ou não apropriado. Caminhando no sentido do ajustamento produtivo, as pessoas tomam a direção do

seu auto-desenvolvimento, conseguindo preservar a auto-identidade. Caso contrário, a sensação é a de estar sendo perigosamente ameaçado e, como uma das formas de busca da preservação de si mesmo, o indivíduo age irracionalmente, sendo impelido no sentido de uma interação não satisfatória com o seu meio ambiente.

Este relacionamento improdutivo não é facilmente admitido pelo indivíduo que o vivência. Pelo contrário, as defesas pessoais levam a negá-lo, logrando-se assim um tipo de falso ajustamento.

Para SCHULTZ (1966) as necessidades não satisfeitas devem ser consideradas oportunidades potenciais de desajustamento, sendo *a necessidade caracterizada como uma situação ou condição de não-realização individual, e que leva a consequências indesejáveis*. Satisfazer a uma necessidade não só é condição básica para evitar consequências de provável desajustamento, como também representa um meio de neutralizar a discrepância entre a expectativa da satisfação e o estado real em que cada um se encontra.

Na vigência desse estado discrepante, as pessoas vivenciam um sentimento interior cuja tônica característica é aquela conhecida por *ansiedade*. A passagem do estado de carência para o estado de satisfação representa, sem dúvida, um momento crucial da busca de ajustamento pessoal. Ao perseguir um estado de maior conforto é possível que se precipite nova situação de carência, ocorrendo assim novo desencadeamento de ações improdutivas cujas consequências podem ocasionar ainda mais desgaste pessoal e inevitavelmente ansiedades ainda mais difíceis de serem resolvidas.

O resultado desse tipo de busca de ajustamento que cada um empreende no mundo em que vive pode culminar em sentimentos pessoais típicos de disfunção psíquica chamados de impotência ou plenipotência. Esses dois extremos de auto-avaliação são considerados como desprovidos do sentido de realidade. No primeiro caso, a pessoa superestima e no segundo subestima a importância da realidade como possível forma de restrição que se interpõe entre ela e o seu processo de ajustamento pessoal. Nos dois casos, a defesa psíquica trabalha no sentido de valorizar a realidade que está fora para não ser necessário rever o valor que cada um atribui a si mesmo.

O ponto de equilíbrio indispensável e almejado em termos de ajustamento está em se atingir aquilo que LA PIERRE, in, propõe como sentimento de *potência relativa* aonde criar, construir, conduzir ou gerar, modificar-se a si mesmo, ou modificar o mundo, permanecendo

com os pés sobre a terra, são abordagens costumeiras da realidade de vida. Para o autor, isso não significa impotência, mas caracteriza a potência humana comum. Tal sentimento nasce da confiança que cada um conserva em si mesmo. É nessas circunstâncias que o indivíduo será capaz de aceitar a sua realidade individual e organizacional, mesmo que sejam imperfeitas. A partir daí cada um continuará exibindo desejo de assumir riscos, estando disposto a aprender com os próprios fracassos a enfrentar aquelas dificuldades próprias do caminho que leva finalmente ao ajustamento.

Já, dentro de um quadro mais tipicamente valorativo, FROMM (1978) explica que a potência deve ser considerada como virtude, e a impotência o mesmo que vício. A felicidade não é um fim em si mesma, mas aquilo que acompanha a experiência de aumento de potência, ao passo que a impotência é acompanhada pela depressão. Para ele potência e impotência referem-se a capacidades características do próprio homem. Essa busca representa uma tendência natural e própria de cada um, desenvolvendo-se de forma constante por toda a vida.

A partir de certa idade, o trabalho passa a fazer parte integrante da vida das pessoas. As atividades de trabalho representam então, fonte e oportunidades quase exclusivas com as quais cada um conta para atender não somente às expectativas mais concretas, como também aquelas menos palpáveis que são as necessidades psicológicas. O trabalho, para cada uma das pessoas, reveste-se da importância de ser fonte de equilíbrio individual. As experiências de trabalho exemplificam de forma clara a importância que tal aspecto tem como determinante dos diferentes níveis de bem-estar físico e emocional para os indivíduos.

Como outros autores, MAC COBY (1988) admite que o trabalho seja o referencial que reata o homem ao mundo da realidade, fornecendo os indícios necessários para que expectativas, idéias e visões pessoais tenham algum sentido e seja possível ter domínio sobre os impulsos existentes no interior de cada um. A verdadeira motivação é representada, então, por um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer.

Um ajustamento precário ou inadequado ao trabalho pode ter, como resultado final, estados interiores que vão desde leves desapontamentos até frustrações mais graves. Isso explica muito bem não somente estados interiores típicos de insatisfação com relação às solicitações da situação de trabalho, como pode inclusive precipitar estagnação na carreira e na vida profissional.

É natural que cada um desempenhe aquele papel de quem luta por manter-se motivado. LÉVY-LEBOYER (1994) propõe que, de alguma forma, as pessoas precisam do trabalho, uma vez que ele atende às necessidades econômicas no sentido de se adquirir o necessário para a sobrevivência; às necessidades sociais de se pertencer a um grupo e àquelas necessidades que buscam auto-realização. Os empregados estão à busca de cargos que tenham algum significado e permitam a sua própria realização. Trabalhar, produzir, contribuir para o progresso ao fazer uma obra útil, representa uma afirmação da própria liberdade e identidade. É esse trabalho que situa o indivíduo na sociedade, sendo que pelas experiências de vida ativa são construídas a identidade e a personalidade de cada um. Quando o trabalho se transforma em uma atividade secundária ou fonte de mal-estar, uma parte do esqueleto social é fragmentada e a dinâmica tradicional do desenvolvimento da personalidade é colocada em dúvida. Em situação de trabalho, as pessoas querem ser respeitadas enquanto indivíduos, bem como valorizadas com o reconhecimento por suas realizações, lealdade e dedicação.

Situações nas quais se procura satisfazer a desejos, carências e necessidades na busca de estados de maior equilíbrio, de maneira geral, expõem a pessoa envolvida a circunstâncias de desgaste pessoal em características daquelas às quais se dá o nome de *stress*. Embora o *stress* no trabalho seja evocado com muita frequência, o seu conceito abrange vários aspectos de relativa complexidade. Para que uma situação seja caracterizada como um agente causador de *stress*, é necessário que se conheçam as suas causas geradoras, os processos que se desenrolam em tal contingência, bem como as consequências que o precipitam. É praticamente impossível dissociar *stress* de situações mais comuns da vida.

4.2.2. *o Stress*

ANDRADE & OKABE (1996) dão o significado de *stress* a qualquer estímulo ou mudança no meio externo ou interno gerador de tensão que ameaça a integridade socio-psicossomática da pessoa, seja diretamente por suas propriedades físico-químicas, biológicas ou psicossociais, seja indiretamente devido a seu significado simbólico. Assim, ele pode ser considerado como um aspecto próprio da vida do dia-a-dia que nasce da interação que o indivíduo experimenta ao meio em que vive.

O ritmo da rápida mudança transforma-se em dificuldade de adaptar-se com aquela rapidez considerada como suficiente às novas descobertas, provocando assim um meio

ambiente muito turbulento no qual o ajustamento se torna uma difícil missão para todos. Uma situação de *stress* não satisfatoriamente suplantada pode ser considerada como um provável primeiro passo a caminho da ameaça de identidade e ao ajustamento pessoal, bem como um eventual prenúncio de futuras condutas neuróticas das quais as pessoas não parecem dar-se conta com a rapidez necessária para freá-lo a tempo.

Situações difíceis que precipitam estados ansiosos, costumeiramente classificadas como propícias ao *stress*, não devem necessariamente serem qualificadas como nocivas. Em primeiro lugar, não é possível evitá-las, em segundo lugar, a estimulação que determinam representa o ingrediente do qual as pessoas necessitam para tocarem as suas próprias vidas. As fontes de *stress* são múltiplas podendo, de forma ocasional ou contínua, afetar o equilíbrio sadio da personalidade. Acontecimentos marcantes, tais como a separação ou a perda de um ente querido, o fato de enfrentar um mercado de trabalho adverso, ser demitido, a tecnologia altamente sofisticada, choque cultural, uma doença grave, e assim por diante.

As barreiras encontradas na busca do ajustamento pessoal quando enfrentadas positivamente promovem o desenvolvimento dos potenciais interiores de motivação. Sem essas fontes de energia praticamente ninguém se moveria. As barreiras representam graus crescentes de restrições ou dificuldades a serem enfrentadas pelo indivíduo. Todavia, esses acontecimentos geralmente repercutem nas estruturas biológicas, tais como o cérebro e o organismo como um todo, sendo possível observar reações de luta ou fuga com relação aos estressores presentes. Quando o ser humano defronta com situações ameaçadoras, a pressão arterial e a frequência cardíaca elevam-se. Como mencionam os autores anteriormente citados, essa reação ocorre para que seja possível chegar mais nutrientes e oxigênio aos tecidos, aumentando também a glicose sanguínea, a vaso-constricção da pele e vísceras onde passa a ocorrer diminuição de fluxo sanguíneo, atingindo, por sua vez, também os músculos e o cérebro, havendo dilatação da pupila, fechamento dos esfíncteres, tensão muscular e ansiedade.

Embora seja considerada como uma predisposição necessária, a ansiedade, quando vivida de forma muito intensa e duradoura, passa a ser considerada como provável determinante de esgotamento ou *stress*. Neste caso, isso chega a ocorrer quando as pessoas se mantêm em constante estado de alerta continuamente prontas para a luta ou para a fuga.

SAVOIE & FORGET (1984) acreditam que exista *stress* a medida que as exigências do meio ambiente diferem da capacidade de adaptação do indivíduo e a medida que ele dê

importância ao fato de ir ou não ao encontro das exigências do seu meio. Tal mecanismo está ligado à adaptação que é confrontada com a demanda do seu meio ambiente. A medida que o equilíbrio se mantenha, as coisas vão bem, mas logo que a demanda ultrapassa o potencial de oferta, ou vice-versa, configura-se uma situação de *stress*. Embora o desbalanceamento entre aquilo que o indivíduo é capaz e aquilo que lhe é exigido pelo meio ambiente seja uma situação propícia ao *stress*, muitos acreditam que este apareça quando se é obrigado a trabalhar demais. Isso não corresponde à realidade, pois muito mais importante na determinação de tal estado de esgotamento é ser obrigado a desenvolver atividades que não tenham significado adequado para o indivíduo. Não é o tanto que se trabalha, mas o tipo de atividade que não representa fator de satisfação e pode levar ao estado de *stress*.

Sabe-se que situações normalmente reconhecidas como de grande impacto podem, na maioria das vezes, ser consideradas como cenários de provável esgotamento. Essa probabilidade repousa no fato de que as pessoas diferem entre si quanto às suas próprias reações de defesa do equilíbrio psíquico. A pesquisa científica permite considerar que algumas pessoas têm maior grau de imunidade ao *stress* do que outras. Situações que provavelmente disparam estados ansiosos em alguns podem não suscitar o mesmo tipo de reação em outras pessoas. Tal situação também trará diferentes reações comportamentais de um mesmo indivíduo, conforme diferentes momentos de sua vida pessoal.

A variabilidade da resposta individual ao *stress* é também verificada com relação à duração e à intensidade do estímulo desgastante. O organismo dos seres vivos tem necessidade de certo grau de estimulação para manter-se em movimento. No entanto, os limites dessa resistência variam de pessoa para pessoa e inevitavelmente também variam em função da maior ou menor vulnerabilidade pessoal no momento da sua ocorrência.

4.2.3. Vulnerabilidade ao Stress

A predisposição interna conhecida como *atitude* ganha grande importância pelo fato de ser considerada uma variável que intervém decisivamente no processo de facilitar o restabelecimento do equilíbrio pessoal. Cabe a essa atitude interior de cada um desempenhar o papel de predispor o indivíduo a determinado tipo de comportamento relacional.

Existem assim, muitas razões que permitem compreender por que, uma vez instalada, a atitude tende a fixar-se de maneira persistente em certos padrões, e que para mudá-la será

necessário lutar contra resistências dos mais variados tipos. É mediante a atitude que a pessoa explica o mundo que a rodeia. Como defesa pessoal, cada um pode, com frequência, mudar as características da realidade que percebe. A psicologia social propõe que as pessoas não sejam tradutoras passivas da realidade; pelo contrário, o mundo percebido por elas sofre influência ativa das experiências que acumularam no seu mundo interior.

Apegar-se à realidade interior consiste praticamente num processo de autodefesa, como explicam muitos autores:

Como sentimos a nós mesmos tem impacto a cada momento da nossa existência. Nossa auto-avaliação representa o contexto básico no qual agimos e reagimos, escolhemos nossos valores, fixamos nossos objetivos e enfrentamos os desafios da vida. Nossas respostas aos eventos são delineadas por quem e o que pensamos ser - quão competente e importantes percebemos ser. De todos os julgamentos pelos quais passamos na vida, nenhum é mais importante do que aquele que fazemos sobre nós mesmos (BRANDEN, 1994, p. 18).

Essa atitude que brota da auto-estima, representa uma necessidade humana básica, indispensável ao desenvolvimento normal e sadio. Quando essa auto-estima positiva falta, o crescimento psicológico é limitado.

A maioria dos autores é unânime em considerar a atitude como uma espécie de modelo comportamental interiorizado do qual as pessoas se servem quando defrontam com os acontecimentos. Essas predisposições podem ajudar ou dificultar a adaptação individual e a vulnerabilidade ao *stress*, dando origem à maneira favorável ou desfavorável de perceber o meio ambiente. Para KRECH & CRUTCHFIELD (1963), a atitude pode ser percebida como uma organização duradoura de processos perceptuais, emocionais e de adaptação que se centralizam em um objeto ou pessoa do mundo de cada um. Portanto, a atitude representa uma predisposição para diferentes tipos de reações individuais.

Servindo-se das informações, vivências e experiências, as pessoas vão formando opiniões próprias que delineiam as suas atitudes futuras. A partir de então, a principal função da atitude é a de desenvolver a capacidade de luta de cada um predispondo-o a lidar de maneira coerente e satisfatória com as diferentes situações que enfrenta. Por isso mesmo, tais pessoas podem tanto ter um desempenho positivo como negativo, produtivo ou improdutivo quanto aos objetivos planejados. Nesse percurso, é natural que se procure proteção contra as

ameaças de destruição de auto-imagem. Essa proteção é representada pelas defesas normalmente utilizadas como se fossem escudos protetores da camada mais superficial da personalidade, aquela que está em contato com o meio ambiente. Em linguagem mais apropriada, são os chamados *mecanismos de defesa* do ego.

Diversos autores concordam que o processo de formação de atitudes se dê primeiramente por meio da aprendizagem social. Para HARSTORF; SCHNEIDER & POLEFKA (1973), o comportamento objetivo é função de fatores internos (atitudes reais) ou de fatores externos (exigências normativas). Através das experiências vividas, os indivíduos acabam por interiorizar certos tipos de predisposições afetivas com relação ao mundo à sua volta. Situações de aversão, tais como ir ao dentista, foram instauradas a partir de experiências passadas cujas conotações afetivas são muito negativas de dor. A atitude é, portanto, um componente básico no processo de atribuição de sentido ao ambiente físico e interpessoal.

É possível formar ou mudar a atitude de uma pessoa, influenciando assim o seu comportamento, mas esse processo de *influência* não é simples nem rápido, ele encontra resistências que só serão rompidas a partir do uso de doses *significativas* de informações.

Quando se tem uma atitude mais positiva diante de certo acontecimento ou situação, a probabilidade de desgaste pessoal é menor. Contrariamente, quando alguém se sente perigosamente ameaçado em dada circunstância, isto é, quando a atitude daquele que a enfrenta é altamente negativa, a probabilidade de ocorrência de *stress* é praticamente inevitável. Atitudes negativas são coadjuvantes, praticamente infalíveis, na montagem de desfechos desgastantes para enfrentar os desafios. Elas mobilizam maiores quantidades de energia e como consequência exigem mais de cada pessoa.

4.2.4. Conflito e Desajustamento

Não podendo dar livre curso às suas atitudes e chegar aos objetivos inicialmente pretendidos, o indivíduo coloca-se tipicamente numa situação de conflito. O conflito estabelece-se, portanto, em situações nas quais dois objetivos ou valores pessoais, incompatíveis entre si, exigem necessariamente opção por um deles apenas. Dentro desse quadro, o indivíduo se vê na contingência de ter que abandonar expectativas que originalmente faziam parte das suas próprias crenças e esperanças pessoais. As suas atitudes habituais não parecem mais adequadas para poder responder às solicitações que deve

enfrentar. O conflito em si não representa senão uma situação de transição, mas nessa busca de ajustamento haverá certo desgaste de energias que eventualmente pode ocasionar danos pessoais. Em resumo, toda situação de conflito pode ser considerada como um sinal vermelho que anuncia o perigo próximo representado pela iminência da ameaça de provável perda pessoal. No jargão utilizado pelas ciências comportamentais, esse estado é chamado de *reação de alarme* que prepara o organismo para lutar ou fugir.

Entendido como sinalização de perigo é que o conflito pode levar ao *stress*. Tudo está na dependência de como o indivíduo reage à situação. O seu repertório de atitudes e predisposições interiores entra em ação, podendo ajudar ou dificultar o seu processo de ajustamento. Quando for possível adotar atitudes produtivas e amadurecidas para enfrentar a situação de conflito, o desgaste pessoal poderá ser inexpressivo. Quando, no entanto, as atitudes foram predominantemente imaturas e emocionais, a pessoa passará por um desgaste maior. Chamada de *fase da resistência*, exige de cada pessoa reações mais enérgicas, que, perdurando por longo período, chegam a colocar em perigo a integridade individual tanto física como psíquica.

O insucesso na ultrapassagem desta situação delicada em que está o indivíduo leva a uma situação ainda mais grave e conhecida como *fase de exaustão*, na qual as pessoas podem cair num processo depressivo perdendo o controle total da situação. Aqui também se pode observar o comprometimento da saúde por meio de síndromes psicossomáticas que deixam os indivíduos vulneráveis a doenças e outros distúrbios.

Quando a luta individual se caracteriza por reações incompatíveis com o contexto da situação que está sendo enfrentada, quer num extremo negativo de comportamento deficiente, quer no extremo oposto de comportamento excessivo, configura-se uma situação típica de disfunção psíquica, frustração e desajustamento. Nesses termos, a diferença entre o comportamento normal e aquele caracterizado como anormal reside no grau ou intensidade desse comportamento, tendo em vista a estimulação representada pelo conflito. Não se trata aqui de uma diferença de natureza, mas de intensidade da manifestação comportamental.

Aceitando que o grande diferencial entre a atitude normal e neurótica seja uma questão de intensidade de traços comportamentais, o uso excessivo e persistente de certo traço de personalidade transforma-se naquilo que pode ser configurado como síndrome neurótica. KETZ DE VRIES (1985), ressaltando a dificuldade de caracterizar os limites claros entre o “normal” e o “neurótico”, aponta que essa diferença é apenas de grau. Isso acontece porque

esses dois conceitos designam fenômenos relevantes dentro de um mesmo domínio de continuidade, sendo que nenhum dos dois termos é de fácil definição. Assim, a diferenciação entre o normal e o patológico guarda sutilezas.

De forma surpreendente, o comportamento neurótico originado por um ajustamento deficiente é mais frequente do que habitualmente se costuma considerar. Essa frequência tem sido tão evidente que um número representativo de especialistas vem-se dedicando cada vez com maior sucesso ao mais recente campo de estudo do comportamento organizacional, representado pela investigação dos distúrbios típicos de patologias comportamentais causadas por situações vividas dentro do ambiente organizacional.

As distorções dos procedimentos administrativo-organizacionais têm-se caracterizado como tão evidentes que algumas organizações já têm comprovado suficiente abertura, permitindo que seja feito o diagnóstico das suas distorções no processo administrativo. Trabalhando principalmente em torno dos conteúdos inconscientes de motivação que permeiam os processos decisórios, o objetivo almejado é caracterizar comportamentos improdutivos que possam estar interferindo nos processos racionais de gerenciamento dessas organizações.

Como decorrência desses diagnósticos, é possível considerar que a motivação nem sempre representa um desencadeamento comportamental que leve a um estado de maior satisfação e, conseqüentemente, de ajustamento. Uma falha ocasionada por uma distorção perceptiva, quer ao se reconhecerem as verdadeiras carências internas em jogo, quer ao se oferecerem os adequados fatores de satisfação dessas carências, pode constituir-se num golpe sério ao processo de ajustamento individual e à produtividade eficaz do todo. O ambiente organizacional que persistentemente não oferece fatores de satisfação motivacional tem sido apontado como o principal responsável pelo desajustamento psicológico daqueles que se vêem obrigados a conviver com ele.

5. O CONTEXTO SOCIAL MODIFICANDO A APLICAÇÃO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

As vésperas de um novo século, as tendências da conjuntura mostram indícios de que os tempos são de mudanças, visto que, o mundo em si durante a década de 90 vem passando por transformações notáveis.

A década de 80 foi um período de transformações desconcertantes em que a fase de rápido crescimento econômico de diversos países se encerrou dando início a uma fase de crescimento lento. No Brasil, os economistas consideram a década de 80 como “perdida”. De qualquer forma, a indústria se reestruturou mudando sua ênfase da engenharia pesada para produtos menores e mais leves. Houve um avanço da proporção da população com pessoas de meia-idade e idosas, as organizações públicas chegaram a um beco sem saída e foram privatizadas, houve uma valorização das ações e progressos na racionalização dos sistemas de produção e distribuição.

Tais mudanças conjunturais exerceram também uma grande influência sobre aspectos fortemente relacionados com a questão da motivação. Na época de rápido crescimento econômico, a motivação foi considerada um problema que afetava a mão-de-obra e os jovens; mas, com a primeira crise do petróleo e as subsequentes mudanças estruturais na indústria de manufatura, passou a ser um problema que afeta também funcionários de escritórios e pessoas de meia-idade. Gerentes e assessores que até então vinham discutindo a motivação como um problema que afetava as outras pessoas, passaram a considerá-la não mais um problema dos outros, e sim deles mesmos.

Na década de 90, a medida que avança a internacionalização dos negócios, a racionalização e as mudanças estruturais, novas questões motivacionais parecem estar na eminência de surgir.

Coincidência ou não, parece que o novo século, que praticamente já chegou, pede atitudes inéditas por parte dos administradores. Por sua vez, o próprio ser humano, seus relacionamentos e os novos contextos sociais anseiam por novas maneiras de conceber os valores que até então pautaram suas atitudes e interações.

Como dito anteriormente, apanhadas de surpresa pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, muitas organizações têm procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e

ameaças às pessoas. É como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia racional tivesse ultrapassado em muito o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia. Nesse contexto a maioria dos trabalhadores sente-se totalmente despreparada para lutar contra a enormidade da transição que está ocorrendo.

Podemos acompanhar a dificuldade que as organizações devem enfrentar na sua transformação através da figura abaixo, não afirmando no entanto que o que ora se define como Organização Orgânica seja o estágio que deva ser almejado pelas organizações como definitivo.

Organizações mecanísticas	Organizações orgânicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura burocrática com minuciosa divisão do trabalho. • Cargos ocupados por especialistas nas tarefas, com atribuições definitivas e delimitadas. • Centralização das decisões, que são tomadas exclusivamente na cúpula da organização. • Hierarquia de autoridade rígida, prevalecendo a unidade de comando. • Sistemas simples de comunicações formalizadas, prevalecendo as verticais descendentes. • Ênfase nas regras e procedimentos formalizados previamente por escrito. • Sistemas simples de controle baseados na supervisão de amplitude de controle estreita. • Trabalho individualizado e solitário. • Modelo burocrático e rígido. • Princípios da Teoria Clássica e da Teoria da Burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura flexível sem muita divisão do trabalho ou fragmentação de funções ou de tarefas. • Cargos continuamente modificados e redefinidos por interação com outras pessoas que realizam a tarefa. • Descentralização relativa das decisões, que são delegadas aos níveis inferiores da empresa. • Hierarquia flexível, predominando a equalização e a democratização. • Maior confiabilidade nas comunicações informais entre as pessoas. • Predomínio da interação lateral sobre a interação vertical. • Amplitude de controle mais ampla, mais solta e flexível. • Trabalho grupal e em equipe. • Modelo adhocrático e flexível. • Princípios da Teoria de Sistemas e da Teoria da Contingência.

FIGURA 8. ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS E ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS

FONTE: DAVIS, Heith; NEWSTROM, John. *Comportamento Humano*. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 103.

5.1. IBM - INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES

A história da IBM se confunde com a própria história da computação mundial. Até o ano de 1800, as máquinas existentes não superavam os milenares "swanpan" - o milenar tabuleiro aritmético dos chineses - e o ábaco - a primeira calculadora decimal operada manualmente por fenícios, gregos e romanos. As antigas calculadoras inventadas por John Napier, Pascal, Leibnitz e Thomas exigiam intervenções humanas para cada cálculo e não eram capazes de tomar decisão quanto aos resultados das operações realizadas.

No início do século 19 as primeiras máquinas analíticas de Charles Babbage, considerado o pai do computador, não deixaram de ser protótipos.

A verdadeira máquina de processamento de dados começou a funcionar na prática como uma tabuladora de dados que analisava e comparava grandes volumes de informações e foi utilizada para fazer o censo americano.

Em 1943, foi desenvolvido o "Mark I", primeiro computador eletromagnético, utilizado para calcular trajetórias de projéteis com maior precisão. Com a substituição dos componentes relês por válvulas, o "Mark I" transformou-se no "ENIAC", considerado primeiro computador eletrônico.

Em 1950, o pequeno e poderoso transistor chega finalmente e a IBM anuncia o computador eletrônico, o "IBM 701", o primeiro a usar fitas magnéticas para leitura, gravação e armazenamento de informações, gravando cem caracteres por polegada. Logo em seguida, ainda na década de 50 a IBM cria o "SAGE", computador que foi utilizado no sistema de defesa aérea norte-americano, depois cria o "RAMAC 305" e em 1959, o "1401", um sistema transistorizado que levou o uso do computador à pequenas organizações e, ainda neste ano, foi desenvolvida a linguagem de computadores "COBOL" para a programação especial.

A década de 60 iniciou com a introdução no mercado da primeira unidade de armazenamento com discos removíveis que podia guardar mais de 2 milhões de caracteres de informações e em 1964 a IBM anunciou a arquitetura /360 a primeira família dos *mainframes* com circuitos elétricos mais compactos do que os transistores. Em 1970 apareceram os circuitos de larga escala e a IBM anuncia os novos sistemas/370 e lança no mercado o primeiro disco magnético flexível. Em 1973 é incorporada a tecnologia "Winchester" de discos e em 1974 a empresa introduz a arquitetura de comunicações "SNA".

No começo da década de 80 o mercado mundial assiste ao lançamento do PC da IBM, que viria a revolucionar o mundo da informática.

Em 1983 lança o *chip* de memória de 3/8 polegadas que poderia armazenar 288 mil bits de informação e em 1987 é introduzido o “Processador 3090”, com um *chip* de um milhão de bits de memória, duas vezes mais rápido e ocupando um terço do espaço de seu antecessor.

No Brasil, a IBM iniciou suas operações em 1917 com a instalação de máquinas para o censo demográfico de 1920, e no início de 1924, a IBM começa a funcionar oficialmente no Brasil, ano em que adota mundialmente o nome de IBM - International Business Machines.

Na década de 30, a IBM brasileira expandiu suas atividades abrindo filiais em seis estados brasileiros e lá fora a empresa abria fábricas no Canadá, França, Alemanha, Itália e Inglaterra. Isto tudo em meio a depressão de 1929, que desempregou mais de 15 milhões de americanos e se espalhou pelo mundo.

A IBM não foi afetada, o faturamento saltou de US\$ 4 milhões para US\$ 14 milhões com a venda de uma calculadora impressora que assinalava o começo do moderno processamento de dados.

Em 1935, ano da introdução da primeira máquina elétrica de escrever, e em 1939 é inaugurada a fábrica da IBM no Rio de Janeiro. Em 1960 é criada a IBM do Brasil. Nessa época a empresa tinha 33 mil funcionários espalhados por 87 países. Em 1967, ela comemorava 50 anos de atividades no país, com exportações que chegavam a US\$ 9 milhões.

A década de 70 ficou marcada pelo crescimento da informatização no Brasil e na década de 80, já com o nome de IBM Brasil, a empresa acerta a sua primeira parceira com a empresa nacional – GERDAU, para a atuação das atividades de bureau de serviços. Em 1987 são firmadas parcerias com a SID, para a produção de controladoras de comunicação e com a VILLARES, para estações gráficas e *softwares* de “CAD/CAM”.

Mais acordos na década de 90 com a ITAUTEC para a fabricação e comercialização do “AS/400”, e com a SID, para a produção do “PS/2”, a primeira *joint-venture* da empresa no Brasil. Parcerias, terceirização e sistemas abertos, a nova filosofia empresarial e motivacional da IBM.

Mediante os dados anteriormente vistos, os leitores irão certamente perguntar o que têm a ver a IBM com motivação, se ela teve uma trajetória permeada pelo sucesso até a década de 80.

Foi justamente a partir da década de 80 com o lançamento do PC que a IBM iniciou suas derrocada, visto que, treze anos depois, ela descobriu que se encontrava em uma situação em que nenhum dinheiro era gerado pelos PC's. Ao longo do caminho, a IBM teve numerosas oportunidade no negócio de PC's, mas precisava mudar para aproveitá-las e não conseguiu fazer isso. Quando finalmente despertou, seus grupos de desenvolvimento estavam tão desacostumados a desenhar produtos de consumo autênticos que a empresa acabou produzindo um fracasso em matéria de PC - uma máquina enorme e cara, que ninguém queria.

Os executivos da IBM, na verdade identificaram a maioria dos problemas que surgiam, tanto nos PC's quanto no resto dos negócios. Organizaram forças tarefas com gente competente, em um trabalho de meses, que previam as mudanças de mercado que mutilariam a IBM, mas o pessoal da empresa não conseguiu obrigar-se a fazer coisa alguma sobre as mudanças cataclísmicas que se avizinhavam. Os que estiveram no poder naquela época dizem que estranhos simplesmente não podiam compreender como eram embriagadores os tempos de inícios da década de 1980. A IBM era a companhia mais lucrativa, mais admirada, a melhor, em todo o mundo e, quem sabe, na história do mundo, mencionada como exemplo de empresa a ser seguida por Tom Peters em seu livro, EM BUSCA DA EXCELÊNCIA (1982).

Em vez de adaptar-se, a IBM acomodou-se numa espécie de paralisia cultural. Executivos passavam a maior parte do tempo em reuniões, conversando uns com os outros, utilizando seus onipresentes dispositivos ou transparências nos projetores de parede, que às vezes eram até embutidos em suas mesas. Adotavam uma linguagem própria, usando acrônimos de três letras e falando em transicionar para um novo ambiente de forma a solucionar um problema e beneficiar o consumidor. Debatiam novas tecnologias, como as dos PC's, mas os executivos mais velhos que dirigiam a companhia raramente sujavam as mãos com elas para compreender-lhes o potencial e os problemas. A IBM se transformara numa espécie de companhia editora de partituras musicais dirigida por surdos. Seus altos executivos ignoravam o mundo externo e levavam a maior parte do tempo cada qual tentando passar na frente do outro, porque achavam que haviam derrotado de forma tão completa a concorrência que a única medida de sucesso era o progresso dentro da própria IBM.

Em fins da década de 1980, os executivos da IBM falavam, falavam até não mais poder, sobre o quanto haviam mudado, mas a vontade de mudar há muito desaparecera.

Os problemas surgiram de forma mais surpreendente na questão do *Software*, setor em que a IBM obtinha grande parte de seus lucros e considerava-se a líder mundial em

tecnologia, mas onde a Microsoft, uma companhia que, em 1980, consistia de apenas um punhado de garotos, surrupiou-lhe o mercado de PC's. Jamais reconhecendo como era ruim em *Softwares*, a IBM continuou a investir centenas de milhares de dólares, mesmo bilhões, em propostas fadadas ao fracasso. A paralisia estendeu-se também a todo o resto da empresa, criando problemas em áreas como desenvolvimento de *Hardware* para PC e estendendo-se ao mercado de serviços, onde a empresa continuava a dizer que queria penetrar.

Ao longo dos anos, muitas delas pensaram que a IBM era menos uma concorrente do que um ambiente. A IBM tinha bem segura sua fatia majoritária no mercado e todos os demais lutavam pelo que sobrava. A maioria fixava o preço de seus produtos com um desconto de 15% em relação aos da IBM e contavam com que ela lhe fornecia uma proteção estável na formação dos preços. Neste momento, o ambiente estável das últimas décadas na Indústria de Computadores cedeu lugar a um aquecimento global. A IBM perdeu tanto na participação de mercado que partiu agora para tomar a fatia dos outros. Chegou mesmo a cortar radicalmente os preços, tentando aproximar-se dos concorrentes, que continuavam a reduzir os seus em uma tentativa vã de vender a sua taxa de desconto normal em relação aos preços do gigante.

A IBM fora outrora uma companhia tão grande - grande para o clientes, grande para os acionistas, grande para os empregados, grande para os cidadãos, metrópoles, estado e países onde operava. Aos olhos de muitas pessoas, a IBM era menos uma companhia do que uma instituição, no entanto hoje, as coisas que a tornaram tão admirada são as mesmas que hoje a tornam menos prestigiada. Outrora, as pessoas se referiam à IBM para estar certas de seus processos vigorosos, ao treinamento minucioso dos empregados, à concentração nos desejos dos clientes, à garantia de emprego por toda a vida. A indústria de computadores, porém, emergiu nos dias da carroça puxada a cavalo, que produziram os valores da empresa, e ingressou em um universo relativista onde tudo se move à velocidade da luz.

Segundo Watson Jr., das vinte e cinco maiores corporações industriais dos Estados Unidos em 1900, somente duas permaneceram naquela seleta lista até a década de 70, sendo que uma retinha sua identidade original; a outra era uma fusão de sete corporações da lista inicial. Duas das vinte e cinco fracassaram. Três outras fundiram-se e ficaram para trás. As doze remanescentes continuaram em atividade, mas a reputação de cada uma delas caiu consideravelmente.

Dados como estes ajudam a lembrar que as organizações são prescindíveis e que o sucesso é, na melhor das hipóteses, uma façanha transitória que sempre lhes pode escapar.

Pode-se especular longamente sobre a causa do declínio ou queda de uma organização. Tecnologia, mudança de gostos, inovações, tudo isso influencia, mas resta o fato de que algumas organizações conseguem prosperar, enquanto outras do mesmo ramo podem vacilar ou fracassar. Normalmente atribuí-se estas diferenças a fatores como competência empresarial, conhecimento do mercado e qualidade de liderança numa organização. Cada um desses fatores é vital, e ninguém pode contestar-lhes a importância, porém questiona-se se são decisivos entre si mesmos.

A diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma organização pode frequentemente ser atribuído à questão de quão bem a organização aproveita a energia e o talento de seu pessoal. Mas que faz ela para ajudar essas pessoas a acharem um denominador comum que as aproxime? Como as mantém direcionadas em torno de um mesmo objetivo, apesar das individualidades e diferenças que possa existir entre elas?

Qualquer organização para sobreviver e alcançar sucesso deve ter um sólido conjunto de princípios sobre o qual fundamente todos os seus planos e ações e que todos devam ser permeados pela motivação.

As realizações de uma organização têm muito mais a ver com sua filosofia básica, espírito e energia do que com recursos tecnológicos ou econômicos, estrutura organizacional, inovação e senso de oportunidade. Todas essas coisas pesam fortemente no sucesso, mas são secundárias. Quão mais fortemente os membros da organização acreditam em seus preceitos básicos, tão mais fielmente eles os põem em execução.

Mesmo que outras companhias preencham a brecha que a IBM está deixando na economia americana, os problemas que nela ocorreram assinalaram o fim de um estilo de vida na América empresarial.

Os valores e princípios da IBM foram formados no começo do século pelos próprios valores de seu fundador, que levou em consideração sua sofrida experiência pessoal, não querendo que sua empresa cometesse os mesmos atos cruéis que as grandes organizações na mesma época cometiam contra seus empregados.

A IBM no final da década de 80, abandonou o costume de assegurar à pessoa emprego por toda sua vida, e começou a dispensar empregados. Até mesmo o reverenciado conjunto de

crenças da companhia - incluindo o *respeito, fundamental pelo indivíduo*, principal *fonte motivacional*, foi reduzido a nada menos do que uma série de idéias bonitas.

5.1.1. A filosofia Motivacional gerada por Watson

A filosofia motivacional da IBM esteve por muito tempo centrada em três grandes princípios:

- Respeito pelo indivíduo
- Cliente em primeiro lugar (serviço e superioridade)
- Excelência no que se faz (desempenho de superior qualidade)

O respeito pelo indivíduo - para Watson esse princípio era o mais importante para motivar um indivíduo para o trabalho e estava diretamente ligado à segurança no emprego.

Watson tinha esse princípio profundamente arraigado. Reconhecia que em uma nação industrial moderna, os menos afortunados frequentemente eram vítimas de forças que não estavam de todo sob seu controle, e essa atitude formava a base para muitas decisões que iria tomar, afetando as pessoas. Ele próprio havia conhecido tempos difíceis, trabalho duro e desemprego, e sempre teve compreensão pelo problema do trabalhador, reconhecendo que, naquela época, o maior dos problemas era a segurança no emprego.

Isto não quer dizer que um emprego na IBM fosse um passaporte para a estabilidade completa, ou que ocasionalmente não deixassem as pessoas irem embora, deixavam, mas somente após terem feito um esforço genuíno para ajudá-los a melhorar. Isto não significava que as pessoas não deixassem a IBM quando queriam, mas medidas como dar-lhes uma outra oportunidade caso encontrassem dificuldades na tarefas que estavam desempenhando ajudavam a ganhar a boa vontade da maioria dos seus empregados.

A habilidade da IBM em evitar cortes de pessoal e interrupções de trabalho na fábrica, onde a segurança no emprego é normalmente uma questão de grande preocupação, motivou seus empregados a responder com lealdade e diligência no serviço. Através dos anos, a IBM sempre se dispôs a aceitar riscos e a levar os recursos além de seus limites em vez de recorrer a cortes de pessoal, apesar das recessões e das grandes mudanças havidas nos produtos.

Durante a Grande Depressão, por exemplo, quando cerca de um quarto de força de trabalho civil ficou desempregada, a IBM iniciou um programa de expansão. Em vez de

recorrer a maciços cortes de pessoal da fábrica, a empresa produziu peças de estoque e as armazenou. Era uma especulação que exigia coragem, especialmente de uma companhia cujos negócios rendiam menos de 17 milhões de dólares por ano. Felizmente o risco valeu a pena, em 1935 quando o Congresso aprovou a Lei de Segurança Social, a IBM, através de concorrência, foi selecionada para empreender uma das maiores operações contábeis de todos os tempos. Graças ao estoque de peças, pode construir máquinas e efetuar a entrega quase que simultaneamente.

Constantes pesquisas de opinião demonstraram através dos tempos que o valor atribuído a segurança no trabalho foi a principal fonte motivacional que levaram as pessoas a gostarem de trabalhar na IBM.

5.1.2. A Dignidade dos Empregados

A estabilidade no emprego, era apenas uma parte motivacional das boas relações humanas. Ao lado de bons salários e segurança no emprego, de igual importância estava o respeito da IBM pela dignidade dos empregados. As pessoas ocupavam mais o tempo da diretoria do que os produtos. A ênfase inicial nas relações humanas não foi motivada pelo altruísmo, mas pela simples crença de que se respeitassem seus empregados e os ajudassem a se respeitar, a empresa lucraria mais.

A Diretoria reconhecia que o indivíduo tinha seus próprios problemas, ambições, habilidades, frustrações e objetivos, e, em função disso tudo, a IBM desenvolveu a chamada política de “Portas Abertas” que originou-se do contato próximo e frequente mantido por Watson com o pessoal da fábrica e dos escritórios. Tornou-se um fato natural para os empregados levar seus problemas até ele. Com o tempo, a prática estabeleceu-se como procedimento regular. Watson encorajava isso em suas visitas, falava disso em suas mensagens radiofônicas para escritórios e fábricas.

Caso um funcionário não estivesse dando conta de seu trabalho, ou se achasse que estava recebendo um tratamento injusto por parte de seu gerente, recebia instruções para ir ao gerente da fábrica ou filial. Caso aquilo não funcionasse, era então convidado a expor seu caso a Watson, sendo que, muitas vezes ficou do lado dos empregados queixosos mais do que devia, mas construiu um relacionamento duradouro com muitos empregados e eles o ajudaram

a inteirar-se do que acontecia na companhia. Em 1956, ano em que morreu, a maior parte dos 57.000 empregados da IBM via em Watson um amigo com o qual podiam contar.

A “Porta Aberta” existiu por muito tempo, e hoje, uma política motivacional deste tipo faz muito gerente tradicional suar frio, pois ele provavelmente a encara como um desafio à sua autoridade ou, ainda pior, como uma afiada espada suspensa sobre sua cabeça. Porém, permanece o fato de que na IBM esse procedimento foi notavelmente eficaz, em primeiro lugar porque simplesmente por sua existência exerceu uma influência moderadora no gerenciamento. Todas as vezes que um gerente tomava uma decisão que afetava alguém de sua equipe, ele sabia que poderia ser chamado a justificar-se perante a alta administração a validade de sua atitude.

5.1.2.1. GERENCIAMENTO INDIVIDUAL - FATOR CHAVE MOTIVACIONAL DAS BOAS RELAÇÕES HUMANAS

O trabalhador da IBM era recompensado com base no julgamento de seu gerente sobre a contribuição total que prestava aos negócios, fator motivacional que em seu conjunto contribuíram enormemente para a moral do trabalhador. Este enfoque se esperava de todos os gerentes da IBM.

O gerente devia saber como trabalhar com sua equipe, como ajudá-la e como treiná-la. Por exemplo, se um vendedor estivesse tendo dificuldade, seu gerente de filial ou até mesmo, seu gerente de área o acompanharia em algumas visitas para ajudá-lo a melhorar.

5.1.3. IBM - Reflexo de um Indivíduo

Num período de duas gerações, passou-se de uma desajeitada combinação de três pequenas organizações a uma empresa internacional cujas receitas nos Estados Unidos e no estrangeiro ultrapassaram a cifra de 2 bilhões de dólares.

Em 1914, quando Thomas J. Watson entrou para a empresa, seus produtos consistiam em balanças de açougue, fatiadores de carne, moedores de café, relógios de ponto e um primitivo sortimento de máquinas tabuladoras de cartões perfurados. Durante o período inicial de desenvolvimento da IBM, de 1914 a 1945 - enquanto seus princípios estavam sendo formados, testados e postos em prática - o credo de “Respeito ao Indivíduo” ajudou a

companhia através de suas lutas e levou-as a uma posição de liderança em seu ramo e de proeminência no mercado norte-americano.

Os princípios que moldam grandes organizações frequentemente originaram-se da personalidade, das experiências e das convicções das pessoas, mas a IBM foi por muito tempo o reflexo de um único indivíduo - T. J. Watson.

Watson associou-se à empresa aos quarenta anos, idade em que a maioria dos empresários, considerando-se na meia idade, sente-se incapaz de iniciar uma nova carreira. Ele tinha um firme apego à maior parte dos princípios que julgava necessários para o sucesso dos negócios. Mantinha-os tão fervorosamente que chegava a ser exasperante em algumas ocasiões, mas a força de sua crença estava diretamente relacionada com o sucesso. Os valores importantes, tal como os aprendeu, eram de boa execução de todo e qualquer trabalho, o tratamento de todos com dignidade e respeito, a apresentação individual, a franqueza, o otimismo e acima de tudo a lealdade; valores e regras presentes na existência de Watson, e que deveriam ser preservados a qualquer custo, recomendados aos outros e seguidos conscientemente na vida empresarial de cada um.

5.1.4. Oportunidade de Progresso

Uma outra consideração sobre a motivação advém da contínua oportunidade de progresso que a IBM oferecia aos seus empregados. Por ter crescido muito rapidamente, a IBM criou grandes oportunidades de promoção preenchendo novas vagas com pessoal interno, sendo que somente uma pequena percentagem do pessoal da IBM ingressou na companhia sem vir dos níveis inferiores de sua especialidade. Contrataram um número pequeno de cientistas de renome, advogados e outros especialistas, mas, salvo essas exceções, todos os seus executivos subiram dos escalões inferiores.

Como nem sempre foi possível fazer tantas promoções, a IBM descobriu que existiam outras coisas que poderiam ser feitas para manter o seu pessoal motivado. Um técnica foi a expansão de tarefas, que levava em consideração que as pessoas que lidam o dia inteiro com máquinas - ferramentas praticamente automáticas, produzindo centenas de vezes o mesmo item, podiam ter muito pouco sentimento de realização pessoal. Nesse sentido, combatia-se o problema, sempre que possível, ensinando os empregados a cuidar da organização e do seu próprio trabalho quando mudavam de um tipo de operação para outra. Eram alternados os

trabalhos muito maçantes para que a monotonia pudesse ser quebrada, o que ajudava as pessoas a manter seu senso de dignidade, de realização e de envolvimento.

Watson Jr., filho do “velho” Watson, já acreditava que quando uma organização tenta aproximar-se muito de sua gente e investir em demasia na idéia de “time”, o indivíduo é engolido, perde a identidade e se torna uma cópia carbono de seus colegas de trabalho. Até onde ele podia ver, afirmava que não era verdadeiro, em termos sérios nas grandes organizações. Supunha ele que tinha uma cota razoável de indivíduos cautelosos que nunca punham em risco a ordem das coisas, o que apresentava uma mudança relativamente radical em relação às idéias do pai.

5.1.4.1.SERVIÇO E SUPERIORIDADE

Como segundo princípio básico motivacional, a IBM ateve-se ao Serviço e Superioridade, ou seja, dar ao cliente um serviço de atendimento melhor que o de qualquer outra companhia, reconhecendo que a qualidade do serviço era o elemento chave daquilo que se chama boa reputação.

Na IBM, as forças de venda e de serviço arcaram com a principal responsabilidade quanto à firme insistência de bons serviços. Para manter a boa reputação de excelentes serviços, estabeleceram altos padrões na seleção de vendedores e especialistas em clientela.

Para atrair vendedores de alto nível, a IBM usou de comissões de vendas, empréstimos, cotas e garantia territorial, numa época em que, na maior parte das organizações, essas práticas ainda eram encaradas como inovações. Escolas para vendedores foram abertas - o curso de treinamento em 1962 tinha a duração de dezoito meses e para recrutar os treinados em vendas visitavam instituições de ensino.

Cuidado semelhante foi tomado na seleção e treinamento de especialistas em atendimento ao cliente. Com a utilização de sofisticado equipamento eletrônico e grandes instalações de sistemas, os requisitos para o cargo tonaram-se tão exigentes que entrevistavam uma média de vinte e cinco candidatos para cada contratado.

A IBM descobriu que servir bem requeria a cooperação e a motivação de todas as partes da empresa. A reputação de bom serviço foi um dos principais trunfos da companhia. Muitas operações realizadas pelas máquinas eram vitais para os negócios dos seus clientes e interrupções prolongadas poderiam ser desastrosas. Além do mais, a maior parte do que se

chamava “vendas” foi na verdade aluguel. Os contratos da IBM ofereciam sempre não máquinas para alugar, mas serviços de máquinas, ou seja, o próprio equipamento e a contínua supervisão da equipe da IBM.

Com o tempo, bom serviço tornou-se quase que um reflexo na IBM, e Watson adorava mostrar o que a companhia podia fazer.

O relacionamento entre o representante da empresa e o cliente, sua confiança mútua, a importância da reputação, a idéia de colocar o cliente em primeiro lugar - sempre - todas estas coisas, se forem levadas a cabo com real convicção por uma empresa, podem causar enorme diferença em seu destino.

5.1.4.2. DESEMPENHO DE SUPERIOR QUALIDADE

O terceiro princípio motivacional da IBM foi sem dúvida, a força que tornou os outros dois eficazes. Acreditavam que uma organização deveria desempenhar toda e qualquer tarefa, imbuída da idéia de que ela pode ser realizada dentro de padrão superior. A IBM esperava e exigia desempenho de superior qualidade por parte de seu pessoal em tudo aquilo que fazia.

Supostamente, tal princípio motivacional evocava uma mania de perfeição e todos os horrores psicológicos que a acompanhavam. Reconhecidamente, um perfeccionista raras vezes é uma personalidade.

Além da persistente luta pela perfeição, a IBM acreditava que uma organização pudesse se sobressair unicamente se estivesse disposta a assumir tarefas aparentemente impossíveis. Nesse sentido “T.J. Watson costumava dizer ao pessoal da IBM que era melhor almejar a perfeição e não alcançá-la do que almejar a imperfeição e atingi-la”.

Como resultado da exigência na perfeição e na maneira como lançavam as tarefas quase impossíveis, cedo se desenvolveu na empresa o que se chamou de “tom”. Era uma combinação de dinamismo, entusiasmo, excitação e ritmo. A empresa estava sempre em movimento, mudando constantemente, lutando sempre por algo melhor. Evidências disso foram visíveis num todo - novos produtos, novas filiais, concursos de vendas, slogans.

Aquilo que T.J. Watson fez, provavelmente mais do que qualquer outra coisa, foi estabelecer o “tom” para a IBM, que era permeado do peculiar bom senso de T.J. Watson, apropriado em conformidade com o tempo e a ocasião. Quando as dificuldades surgiam e a marcha era ladeira acima, ele era bastante otimista, mas quando as coisas pareciam estar se

encaminhando bem e o futuro parecia aclarar-se, ele sempre advertia para que não ficassem muito otimistas. T.J. Watson era bastante pragmático.

Esta é uma necessidade para qualquer líder - ser uma espécie de pêndulo de balança, um elemento de equilíbrio.

Sem dúvida, a principal razão por que estes princípios funcionaram é que eles se encaixavam e se apoiaram mutuamente.

Quando contrata-se pessoas boas e as trata bem, elas tenderão a realizar um bom trabalho, estimulando-se e se motivando pelo vigor e exemplo. Caso sejam bem conduzidas, vez por outra inspiradas, entendendo o que a companhia pretende e sabendo que partilharão de seu sucesso, vão contribuir no serviço que deseja e o resultado é: lucro para clientes, empregados e acionistas. Independente da atividade a ser desenvolvida, se aplicados os mesmos princípios e a mesma liderança inicial poderá alcançar-se a linha de frente.

5.1.5. Início das Mudanças

Na manutenção dos seus princípios motivacionais, a IBM teve a experiência de problemas muito diferentes daqueles que havia conhecido antes. Uma coisa era manter os princípios quando era uma empresa com apenas uns poucos milhares de empregados, uma empresa na qual a linha de produtos mudou devagar no decorrer dos anos e era dirigida, essencialmente, por um pequeno número de executivos. Outra coisa foi viver sob esses mesmos princípios em meio a um tumulto de mudanças que trouxe novas técnicas, novos produtos, novos mercados e um desconcertante crescimento empresarial.

No setor de tecnologia também passou por enormes mudanças. Os equipamentos mudavam com tamanha rapidez que uma parte substancial dos rendimentos da IBM ligados à área de processamento de dados, vinha de máquinas com apenas alguns anos de existência. Novas gerações de computadores eletrônicos substituíam as anteriores numa rápida sequência.

A mudança do equipamento eletrônico de cartões magnéticos para computadores eletrônicos com entrada de fita magnética e impressoras de alta velocidade foi tão revolucionária em seu ramo que afetou profundamente os funcionários da IBM e tudo o que eles faziam. Para projetar e manter os novos computadores, tiveram que criar grandes forças técnicas e de engenharia e reciclar parte considerável do pessoal de produção. Para vender seus sistemas e pô-los em funcionamento, a IBM teve que expandir e treinar de novo a equipe

de vendas. Ajudou a criar novos profissionais, tais como programação e engenharia de sistemas e, para instalar e manter o equipamento, precisaram recrutar e treinar uma força nacional de hábeis técnicos de atendimento ao cliente.

As mudanças tiveram efeitos profundos nas operações na linha de frente. Vendedores treinados para comercializar máquinas contábeis relativamente simples viram-se de repente responsáveis por complexíssimas instalações de computadores que valiam milhões de dólares. Os técnicos de atendimento ao cliente penetraram num estranho mundo novo de equipamentos.

As explosões simultâneas, ocorridas na tecnologia e no crescimento industrial, submeteram a IBM a graves tensões gerando muitos problemas. Alguns foram resolvidos, outros permaneceram, mas em quase todas as situações, a IBM aprendeu algumas duras lições ao longo do caminho e muitas delas tinham a ver com os seus *princípios motivacionais*.

Com as rápidas mudanças provocadas pela tecnologia e pelo crescimento da IBM tornou-se mais difícil convencer o empregado de que ele ainda era o mais importante elemento na corporação, sendo que a chave de abertura de caminhos à compreensão do pessoal ficou com os gerentes. Porém, a maioria dos gerentes, devido às constantes viagens e reuniões, permaneciam pouco nas organizações. Este fato praticamente impossibilitou que eles explicassem a filosofia tradicional da IBM aos seus funcionários.

Os gerentes se apoiavam solidamente nos princípios da IBM, do contrário as perspectivas gerenciais entrariam em desacordo com o ponto de vista da empresa. Mas, mesmo admitindo que um gerente pudesse estar firmemente apoiado nos princípios da IBM, sempre existia a possibilidade de que a pressão de seu trabalho o obrigasse a comprometê-los. Segundo Thomas J. Watson Jr., essa era uma tendência natural, especialmente para o gerente concentrado na lucratividade de sua operação; sendo que, a pressão que ele exercia sobre os empregados começou a violar os princípios da empresa em relação ao *respeito pelo indivíduo*; isto aconteceu porque a própria IBM ao reorganizar a empresa em divisões enfatizou a lucratividade como parâmetro motivacional de desempenho de cada divisão. Os gerentes de divisão desenvolveram uma mentalidade tão voltada para o lucro que correram o risco de perder de vista os princípios básicos motivacionais, a não ser que fossem constantemente lembrados deles pela alta direção, no entanto, a própria alta direção cobrava o resultado das divisões, e de seus gerentes.

Os técnicos de atendimento ao cliente constituíram número insuficiente para cobrir todas as instalações dos consumidores, diminuindo assim os lucros da empresa.

Com a sobrecarga de trabalho, o “moral” dos técnicos começou a enfraquecer. O alto padrão de atendimento certamente ficou em risco, os principais *princípios* foram feridos - o respeito pelo indivíduo e o melhor atendimento aos clientes.

Embora os *princípios filosóficos e motivacionais* possam ser suficientemente claros, colocá-los em prática não é sempre tão fácil.

O *moral* também fora abalado no decorrer dos anos, pois em alguns casos, os empregados de baixo desempenho haviam atingido o topo da escala salarial, principalmente por causa de sua atitude e aparência, em outros, empregados de elevado nível de desempenho viram-se colocados nas posições inferiores da escala, o que era obviamente injusto. O que havia começado como um meio motivacional de elevar o moral mudara tanto em função do gerenciamento intermediário que o moral havia na realidade baixado.

Ao mesmo tempo a IBM via-se numa situação cada vez mais competitiva, o que a obrigava a melhorar a produção e a cortar gastos e para isso fez-se necessário indicar aos gerentes limites mínimos a serem atingidos pela força de trabalho e com os quais eles poderiam medir o desempenho individual. Com isso, introduziu-se novas técnicas de avaliação de desempenho sendo possível retardar os aumentos dos empregados de baixa produção e elevar os dos altamente produtivos, de modo a corrigir o desequilíbrio na relação pagamento-produção.

Como resultado dessas dificuldades a IBM aprendeu muito sobre seus gerentes e empregados e, onde necessário a pressão foi diminuída, no entanto o problema não estava de maneira alguma inteiramente solucionado, o moral subiu, e esta melhora permitiu que se reduzisse gastos com menos tensão, o salário-hora de trabalho e todos os empregados da IBM passaram a receber salários fixos. Esta medida eliminou a última distinção entre os empregados.

Na questão do tratamento justo, chegou-se a conclusão que as transferências do pessoal da linha de frente estavam na realidade sendo feitas mais por conveniência da empresa do que em benefício dos empregados. Essa política exigia uma nova série de regulamentos onde na realidade se embutia aspectos motivacionais, o principal deles determinava que o aumento substancial de responsabilidade estivesse ligado a um aumento substancial de salário às pessoas transferidas pela companhia. Essa modificação teve como

resultado um menor número de transferências. Para assegurar que a IBM estava agindo com justiça com quem estava sendo transferido, introduziu-se um programa aperfeiçoado com a finalidade de minimizar gastos individuais com as mudanças.

Em todas as boas relações humanas a comunicação desempenha um papel importante.

As pessoas podem ser dirigidas, mas respondem ao que se espera que façam e porquê quando há compreensão. Sem compreensão do que se deseja, não existe base real para motivação.

Os problemas da IBM nesta área tornaram-se enormes, uma vez que a família internacional da IBM cresceu para mais de 100.000 pessoas. O crescimento trouxe com ele milhares de novos gerentes.

Nesse sentido a IBM teve que lidar com o problema de como implantar e manter aceso nas pessoas um sentimento real pelas tradições e princípios dos seus negócios; como mantê-los unidos, apesar de sua natural diversidade de interesses; como reduzir a distância entre o empregado da linha de produção e seu gerente de divisão, o presidente, ou o presidente do conselho; como manter a postura de “uma pequena empresa”, que tanto significou na fase em que estava crescendo.

De todas as inovações que foram introduzidas na comunicação empresarial, a principal lição aprendida pela IBM foi a necessidade de se fazer uso de numerosos canais paralelos de informação, tanto para cima como para baixo. Trajetos paralelos de comunicação podem parecer desnecessários a alguns, mas a IBM descobriu que qualquer trajetória única pode ser bem sucedida apenas parcialmente, que determinadas informações deslizam melhor sobre determinados percursos do que outros, e que os empregados não reagem da mesma forma a um meio de comunicação. A IBM aprendeu que a diretoria deve dispor de ampla seleção desses meios de comunicação e, provavelmente ainda mais importante, o empregado deve constar com uma variedade de meios pelos quais possa fazer-se ouvir pela diretoria, no entanto, isto não foi resolvido de forma eficiente.

5.1.5.1.A PERDA DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES

A década de 80 foi catastrófica em quase todos os sentidos para IBM, porém o mais marcante foi a perda dos princípios.

A partir de Watson Jr., a IBM passou a ter Presidentes eleitos pelo conselho de acionistas, que necessariamente eram pessoas de carreira que se desenvolveram dentro dos quadros funcionais ao longo dos anos. Era esperado que esta pessoa fosse profunda

conhecedora da organização, do mercado em que ela se inseria, das políticas internas e, que mantivesse os princípios organizacionais adequadamente.

Algumas dessas premissas eram atendidas, mas não todas. As pessoas carregam os seus valores aonde elas vão, e o que aconteceu foi exatamente a influencia dos diversos valores dos diversos Presidentes nas políticas internas. Os valores de Watson que nortearam os princípios organizacionais eram dele. Os valores de seus sucessores diferiam em intensidade, qualidade, tipo, etc., dos de Watson, e, se os valores não são os mesmos dos indivíduos, estes não podem exercê-lo em sua plenitude.

O resultado disto foi uma série de desastres na área pessoal. Cada novo Presidente trazia seu VP que definia a política de Recursos Humanos de acordo com seus valores. A partir deste instante, a organização perdeu o foco no respeito ao indivíduo e começou a trazer consultores e técnicas motivacionais para o aumento da produtividade e lucratividade.

Os gerentes passaram a receber treinamento em Análise Transacional, Comportamento Situacional, e muitas outras, sem a educação adequada e formal para entender o que estavam utilizando e quando deveriam utilizar. O resultado foi um comportamento manipulatório generalizado. O mais importante era atingir todas as metas estipuladas, e valia qualquer coisa para alcançar este objetivo.

Adicional a isto, as promoções internas começaram a ser distribuídas incluindo um novo parâmetro, o grau de afinidade do candidato com os valores de seus superiores, e não mais com os princípios estabelecidos.

Os empregados, ao longo do tempo, perderam o amor e respeito por se sentirem traídos em suas crenças.

Hoje, muitos enxergam a IBM como apenas um emprego para ganhar experiência e galgar melhores oportunidades fora. As pessoas perderam o vínculo emocional que foi diligentemente perseguido por Watson.

A IBM já perdeu muito do valor de mercado de suas ações, passando para a posição de vários anos atrás, quando o valor total de suas ações era maior do que o de todas as companhias listadas em todas as Bolsas de Valores da Alemanha juntas, para uma posição que mal se enquadrava entre as dez maiores dos Estados Unidos. A queda em valor excedia a da segunda maior companhia. Esse valor simplesmente desapareceu, levando consigo as esperanças de aposentadoria de centenas de milhares de empregados da IBM e de outros investidores. A IBM deu baixa no ativo, nos últimos anos, de um patrimônio de cerca de US\$

20 bilhões, ou mais ou menos duas vezes o produto nacional bruto do Equador. Tudo isto, com a IBM na mídia constantemente através de más notícias, afetou profundamente o *moral* dos funcionários, e a confiança do povo americano em um dos seus maiores ícones de sucesso.

Mesmo que outras companhias preencham a brecha que a IBM está deixando na economia americana, os problemas que nela ocorreram assinalam o fim de um estilo de vida na América empresarial. Até mesmo o reverenciado conjunto de crenças da companhia - incluindo o respeito fundamental pelo indivíduo - foi reduzido a nada menos do que uma série de idéias bonitas.

5.2. ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Hoje, as mudanças oriundas da sofisticação tecnológica apontam claramente para o abandono dos sistemas de controle herdados das suposições propostas pela administração científica. Essa forma de gerir organizações, se foi bem sucedida na era industrial, agora ameaça a possibilidade de adaptação e flexibilidade, fazendo com que praticamente todas as organizações percebam estar bem próximo a hora de iniciarem profundas mudanças na forma de administrarem seus bens e gerirem seus recursos. Se, de um lado, sabe-se que há uma imperiosa necessidade de mudar, por outro, não se tem claro ainda como fazê-lo. Dessa forma, as transformações necessárias parecem desafiar a criatividade de especialistas em administração e de executivos experientes. Sabe-se, no entanto, que as perspectivas para os anos futuros, já bem próximos, escondem grandes surpresas que estão chegando num ritmo bem mais rápido do que aquele que o ser humano consegue acompanhar de forma a não violentar seu ritmo habitual.

No momento presente, os administradores deveriam preocupar-se especialmente em tentar vias mais flexíveis que facilitassem chegar aos principais objetivos estabelecidos quanto a necessidade de se perpetuarem como organizações lucrativas. No geral, as organizações que melhor percebem que é necessário mudar, já se lançaram na missão de revisar sua pirâmide hierárquica de maneira a achatar as inúmeras instâncias controladoras, eliminando muitos dos níveis intermediário. O grande objetivo a ser atingido no momento atual deveria ser o de agilizar os processos decisórios que encontram-se arraigados a uma

única liderança que situa-se no topo diretivo das organizações como é o caso da *Universidade Tuiuti do Paraná*.

A *Universidade Tuiuti do Paraná – UTP*, como a maioria das organizações, não se caracteriza apenas pela constante separação entre administradores, gerentes e trabalhadores. Nela existe ao mesmo tempo uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividades, isto tudo devido a sua própria característica de empreendimento, que é *educacional*.

Essa divisão fundamental da “organização” não é uma característica exclusiva do sistema social. Ao mesmo tempo que está inter-relacionada a um processo psíquico e bastante complexo de projeções do mundo interior de todos os membros da “organização”, é legitimada e perpetuada por um processo imposto pelo seu fundador.

Isso leva a uma realidade de ordem psíquica na qual segundo BERGAMINI (1997), os que estão no topo lidam com suas próprias indagações, fraquezas, interdependência, passividade e importância, projetando-se nos outros. Ao mesmo tempo, essa projeção por parte daqueles que estão no topo está relacionada as suas próprias introjeções de força, potência, singularidade e atividade que são por eles e a eles atribuídos.

Citando novamente LA PIERRE (In.: BERGAMINI & CODA, 1990, p. 127):

“a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar organizações. As orientações, as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas organizações não se explicam pelos processos “racionais”, como por exemplo, aqueles modelos que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados. Elas decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais dos dirigentes, estando ligadas aos preconceitos e crenças que possuem. Elas dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes. Negar essas forças e esses valores, ou ainda qualificá-los de irracionais, achando-se, assim, um pretexto para ignorá-los, em nada ajuda a compreensão ou prática da administração. Ao contrário, poderá ser muito irracional não levar em conta essas realidades tipicamente subjetivas”.

Isso permite crer que aqueles bons resultados da organização não são apenas conseguidos como decorrência de processos organizacionais e administrativos. O inesperado,

geralmente não administrável, pode comprometer expectativas que tenham um caráter mais explícito, lógico e racional.

Deve-se ter claro que os comportamentos introspectivos e prospectivos circundantes na Organização Educacional Tuiuti são originários de uma história e de uma trajetória de quase meio século liderada por um único homem que atingiu seu objetivo maior em 7 de julho de 1997, quando recebeu o título de “Reitor”.

Historicamente a “Tuiuti” iniciou em 1958, quando o Reitor, na época coronel do exército e professor, na sala de sua casa criou o curso preparatório para o exame de admissão ao Colégio Militar. Progressivamente o tempo foi passando, o crescimento foi inevitável, e, em 1966 foi fundada a Sociedade Educacional Tuiuti.

Em 1973, foi lançado um concurso entre professores e alunos para definir o *slogan* que ajudou a Instituição a se estruturar e a se promover. O *slogan* “Promoção Humana” foi o vencedor do concurso e é utilizado até os dias atuais como base de princípios e metas da Instituição.

A Sociedade Educacional Tuiuti, foi enquadrada perante o Ministério da Fazenda como “Associação” - com fins educacionais, sem objetivar lucros para seus associados, onde os sócios mantenedores pertenciam a uma única família composta de cinco pessoas: pai, mãe e filhos, foi transformada em 1.998 em uma S/C Ltda., com a transformação dos mantenedores em proprietários. O pai, Diretor e Presidente durante toda a trajetória da Tuiuti, foi, e é até os dias atuais, *o grande líder* de todas as batalhas, um idealista que habituou-se a perseguir, infatigavelmente um sonho que concretizou quando a Instituição denominada desde 1994 como Faculdades Integradas da Sociedade Educacional Tuiuti - Fiset recebeu o título de Universidade Tuiuti do Paraná - UTP em 1997.

Muitos anos se passaram desde a abertura de uma pequena sala de aula onde tudo teve início. O professor fundador é hoje o Reitor de uma estrutura organizacional que aponta inexoravelmente para horizontes que exigem obrigatoriamente profundas mudanças administrativas, que se não acontecerem farão sucumbir o “slogan” que se tornou “princípio”, e que caracteriza a Organização há vários anos. Esse princípio enfatiza-se por querer tornar o ser humano cada vez melhor de *sentimento* e de *saber*, por implicar sobretudo em uma visão de *homem global* e por procurar consolidar um projeto que materialize a possibilidade de atingir-se a tão sonhada *qualidade de vida*.

O objetivo da Organização que se consubstancia na expressão *qualidade de vida*, tende a deflagrar-se, e restringe-se aos resultados obtidos na implementação das atividades do Ensino, Pesquisa e Extensão, portanto ao binômio aluno-professor. Deveria estender-se também aos quadros técnico-administrativos, visto que, *qualidade de vida* diz respeito também ao estabelecimento de laços verdadeiros que humanizam as relações de trabalho entre todos os segmentos que atuam na Organização. Os subsídios que enaltecem a *Promoção Humana* vivem sob pressão e tendem a tornar-se abstratos caso não encontrem um equilíbrio que permita-lhes dominar os desafios da expansão que chegou muito mais rápido do que os integrantes da Organização esperavam e ainda não estavam preparados.

No entanto, em se tratando de Organização Educacional, questiona-se qual a mola propulsora motivacional que fará com que funcionários e educadores não deixem sucumbir o *slogan* Promoção Humana, uma vez que ele não embasa uma postura ética e comprometida de seus integrantes. BERGAMINI (1997) afirma que criar princípios ou cultivá-los não é uma tarefa suave; envolve considerável conflito, caso as idéias de seu fundador e líder da organização não sejam eficazes ou caso existam outros membros da organização que tenham idéias contrárias. Caso o fundador não articule uma visão consistente e não motive o seu esforço, a organização tende a desenvolver uma cultura disfuncional que reflete os conflitos de seu fundador, proprietários e conseqüentemente de seus funcionários.

Retrocedendo-se um pouco no tempo, a historicidade de fatos demonstra que nos primórdios da “Organização”, os funcionários motivados pelo líder sentiram-se estimulados a agir, a otimizar e dinamizar as idéias que iam nascendo. Os clientes potenciais foram influenciados pelo ambiente educacional do país, onde a oferta é muito inferior à demanda, e que fez com que as matrículas aumentassem rapidamente de forma a transformar as poucas salas de aula, em várias, em muitas, e conseqüentemente em inúmeras que delineiam hoje cada *Campus* da Universidade.

A ampliação da “Organização” coloca em jogo a mola propulsora de comportamento humano, ou seja, a motivação fragiliza-se mediante os problemas e atritos existentes entre o líder, os proprietários, os funcionários e os educadores, verificando-se inclusive que os seguidores de tão frondosa bandeira - a *Promoção Humana* - já não são tão passivos à ação do fundador e líder como até tempos atrás acontecia.

Pessoas que habitualmente adotavam atitudes de clara submissão às regras ditadas pelo controle começam a se mostrar bem mais difíceis de serem convencidas a respeito de

procedimentos, normas ou regras estabelecidas no sentido cúpula-base. Com isso cada dia que passa, mais inviabiliza-se a utilização prática da crença tão naturalmente difundida que acredita ser possível mudar o comportamento segundo padrões impostos por exigências que não se originam das expectativas que cada um possui ao buscar sua própria realização pessoal.

Mediante todo o crescimento da Organização, ela requer uma reestruturação na forma de gerenciar. Começaram a surgir problemas difíceis de resolver, acompanhados de atritos nos relacionamentos. Como a Organização possui mais de uma unidade de atuação, a equipe de comando se dispersa e os custos se avolumam. Em outras palavras, o crescimento fora inadequado e vêm sendo tratado de modo ineficaz.

O fundador da Organização não percebe que é preciso mudar, no sentido de delegar autonomia, responsabilidade e autoridade, em uma gestão profissional que não seja apenas um meio para aumentar o poder de controle do proprietário. O Reitor-proprietário continua sim colocando pessoas de sua confiança nos diversos cargos, sem analisar a capacidade profissional dos indivíduos para o desempenho das funções específicas.

BERGAMINI (1997) afirma que um dos mais importantes aspectos da vida e da personalidade de muitos empresários é a necessidade de controlar, sendo que esta preocupação inevitavelmente afeta o modo como eles lidam com os relacionamentos de poder.

No cenário organizacional da UTP, o Reitor-Proprietário enfrenta uma grande batalha interior advinda de problemas de autoridade e controle que lhe dificulta trabalhar com outras pessoas em situações estruturadas. Isso só acontece porque ele próprio criou a estrutura, ou seja, o trabalho tem que ser feito em seus termos. Nesse sentido acredita-se que os percalços do caminho só serão vencidos se houver predisposição do fundador em confiar nas pessoas e nos grupos atuantes, de forma a acreditar na competência e liderança de cada um, frente aos desafios que colocam em jogo o lema da *Promoção Humana*. O Organograma abaixo demonstra o caráter centralizador do Reitor, que assina até a compra de bolacha para a sala dos professores.

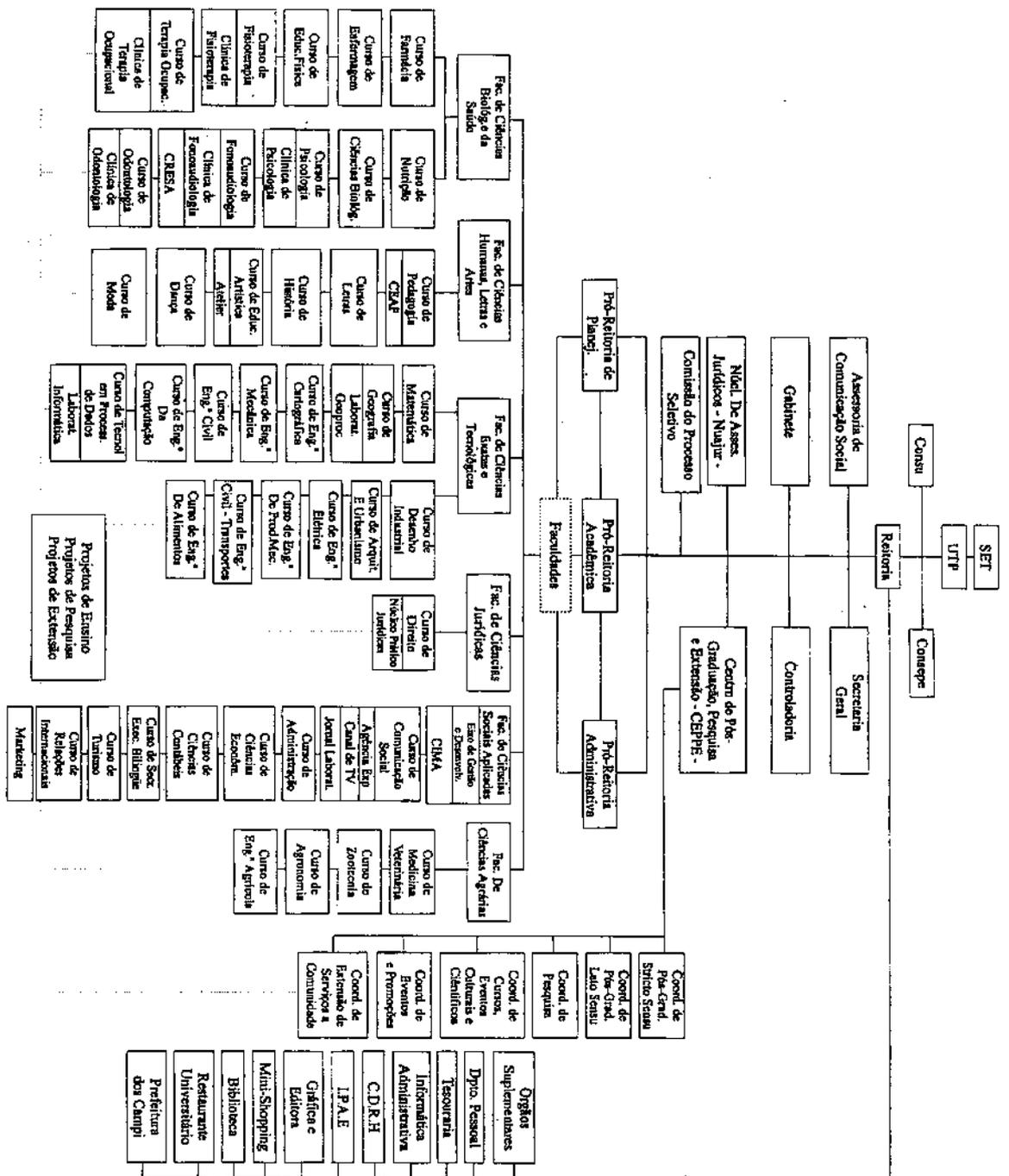


FIGURA 9. ORGANOGAMA DA UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

Fonte: Revista da U.T.P.

A posição dos Pró-Reitores é estabelecida, mas não referendada, pela própria postura adotada pelos indivíduos que ocupam a posição, que acabam tocando seus projetos particulares sem se integrarem adequadamente. Mais uma vez, o Reitor centraliza então as decisões, estratégias e conduta da organização sem partilhá-las com seu corpo diretivo.

Esta postura tem raízes históricas e familiares que estão profundamente arraigadas e que devem ser retiradas da vida organizacional para que não coloque em risco a sobrevivência da própria organização.

Acrescenta-se que o controle da UTP foi descentralizado, mas o fundador não quis, emocionalmente, abrir mão dele e apressou-se em retomá-lo. As implicações tendem a ser nocivas e resultam na deterioração do moral da equipe e da prestação de serviços aos clientes-alunos.

O Organograma em si não é tão problemático quanto a sua implantação, porém a centralização de poder nas mãos do Reitor é total. O que realmente ocorre é que todos os níveis estão ligados e dependem de uma intervenção direta de seu dirigente maior. Mesmo a compra de livros para a biblioteca setorial de cada Campus deve receber aprovação do dirigente máximo. A simples demissão de um membro da limpeza, que deveria ser de responsabilidade do Diretor do Campus, não é aceita pelo Departamento de Pessoal sem a alcinha do Reitor; o que provoca uma restrição no fluxo de trabalho e um aumento de tensão considerável, pois a quantidade de pessoas que requerem sua atenção é absurda, e a disputa por um horário para atendimento, que nunca será respeitado, torna-se ferrenho.

KETZ DE VRIES (1985) comenta que, intimamente ligada a necessidade de controle do empresário está a predisposição à suspeita. Como vive com medo de se tornar vítima, o empresário está sempre vasculhando o ambiente à procura de algo que confirme suas suspeitas. Essa atitude pode ser produtiva, principalmente na percepção da concorrência, mas dentro da organização, os bajuladores dão o tom, onde ações independentes são desencorajadas e táticas políticas duvidosas se alastram. O autor ainda vai adiante e afirma que “a qualidade da administração e solidez da tomada de decisão se deterioram”.

Tendo em vista que os princípios que permeiam a estrutura organizacional liga-se intimamente à sua cultura; que essa cultura nas organizações jovens tende a ser presente e evolui progressivamente através de pressupostos que indicam onde precisa ser modificada, eventualmente, à medida que a organização amadurece e outras pessoas, além do fundador ou de sua família, ocupam posições de liderança, ela se torna mais inconsciente e menos

uniforme. Caso diferentes sub-culturas desenvolvam-se em diferentes sub-unidades, poderá gerar conflitos e lutas disfuncionais dificultando a adaptação com sucesso da Organização ao ambiente.

Entretanto, pressupostos culturais justificam o passado e são motivo de orgulho, sendo mais difíceis de mudar. Além disso, a cultura pode influenciar a escolha dos líderes e as expectativas de papel para eles, tornando mais difícil realizar mudanças drásticas, a menos que haja uma crise maior ameaçando o bem-estar e a sobrevivência da organização.

No geral, é mais difícil mudar a cultura em uma organização madura do que criá-la em uma nova organização. Considerável perspicácia e habilidade da parte do fundador são necessárias para compreender a cultura em uma organização madura e implementar mudanças com sucesso. Mudanças podem requerer a seleção de um sucessor externo para liderar a organização e assistência pode ser necessária por parte de consultores externos para diagnosticar o problema e planejar as mudanças.

Organizações como a UTP devem ser feitas de indivíduos, cada um dos quais com a sua própria personalidade, porém norteados pelos princípios desta.

O mito da racionalidade organizacional da UTP precisa ser reexaminado dentro do contexto daquilo que é conhecido sobre o papel do *inconsciente* na motivação *humana* e seus impactos nos processos decisórios.

Torna-se muito difícil para os Diretores, Coordenadores, Professores e Gerentes Operacionais motivarem enquanto suas posições e decisões são desrespeitadas através de interferências paralelas e informais, tanto no âmbito da comunicação, quanto da execução.

Acredita-se que a característica organizacional da UTP que precipita o *desconforto das pessoas* diante das suas atividades, têm a ver com a qualidade da liderança que predomina nas organizações em geral. Na maioria dos casos, elas esquecem que o chefe-controlador já caiu de moda e que a grande expectativa é que se consiga ter um líder a ser seguido. Mais do que isso, é esquecido que as próprias pessoas, quando estão intrinsecamente motivadas, são capazes de gerir a si mesmas. A pessoa intrinsecamente motivada se auto-lidera sem necessidade que algo fora dela a dirija, as pessoas motivadas dispensam formas de controle fora delas.

Segundo BERGAMINI (1997), o segredo da eficácia do líder reside sobretudo na sua sensibilidade interpessoal. Ele passa a ser respeitado e aceito pelos seus seguidores à medida que é percebido favoravelmente pelos mesmos. Ser percebido implica conhecer as

expectativas pessoais dos seguidores, interpretando a realidade para eles e ajudando-os a chegar aos objetivos almejados.

Partindo-se dessa concepção denota-se que a motivação e liderança são conceitos inseparáveis. Isso significa que a crise organizacional liga-se à crise de liderança, e esta por sua vez à crise de motivação dentro das organizações.

Com tudo isso, como explica-se o sucesso da Organização Educacional citada ? Deve-se a duas coisas: primeiro, à demanda incrivelmente alta em educação no país e, segundo ao profissionalismo e empenho da equipe. E como levar esse sucesso adiante mediante os problemas apresentados ?

É importante que o empreendedor tenha consciência de seu “lado sombrio” não só no início das atividades da empresa, mas também durante o seu crescimento. Se é verdade que uma personalidade empreendedora obrigatoriamente contém necessidade de controle, sentimento de desconfiança, necessidade de receber aplausos e operações defensivas, os empresários devem saber reconhecer o momento em que tais características tornam-se negativas para o desenvolvimento da empresa.

Dizem que o que todos procuramos é um sentido para a vida. Não penso assim. Penso que o que estamos procurando é uma experiência de estar vivos, de modo que nossas experiências de vida, no plano puramente físico, tenham ressonância no interior do nosso ser e da nossa realidade mais íntimos, de modo que realmente sintamos o enlevo de estar vivos.

Joseph Campbell

6. CONCLUSÃO

Em 1860, o cientista alemão Gustav Fechner “fundou” a Psicologia como ciência, mas foi através de Freud, no início do século 20, que esta começou a ter repercussão nos meios acadêmicos e científicos. Freud e seus discípulos, tais como Carl Gustav Jung, Alfred Adler, redefiniram, à época, o homem. Após eles, muitas foram as teorias desenvolvidas para redefinir, contradizer, enriquecer, complementar o que estava sendo dito sobre “ser humano”.

A partir de 1950, a Psicologia começou a avançar tremendamente com o surgimento de novos e célebres estudiosos, saindo da disputa acadêmica para resultados práticos na vida moderna através de novas teorias e técnicas de análise e ajuda das pessoas no seu autoconhecimento.

Considerando tudo isto, vemos que a Ciência da Psicologia é extremamente nova, quando comparada com outras Ciências, podemos supor então, que grandes descobertas estão por surgir. Estas descobertas, que afetarão ainda mais a Sociedade e a própria Psicologia, não demorarão tanto quanto demoraram as grandes descobertas em outras Ciências pelo simples fato de que a Psicologia, por ser nova, nasce e cresce integrada com essas.

O assunto “Motivação Humana” é um capítulo dentro desta Ciência, basicamente iniciada por Abraham Maslow, um cientista organizacional, que escreveu sobre o assunto de forma simples e lógica, e pode ser entendido por Administradores, Engenheiros, e outros, que não possuíam a devida iniciação na Psicologia. Independentemente das teorias de Maslow, e outros, não poderem ser comprovadas cientificamente, receberam grande repercussão devido à própria ansiedade dos “Administradores” de motivar seu pessoal para trabalhar mais e melhor, melhorando a qualidade de seus produtos e a competitividade da organização.

Maslow, Herzberg, Alderfer são inteligíveis para quem não é iniciado em Psicologia. Suas teorias e contradições são de fácil assimilação e implantação, e seus resultados são “práticos e imediatos”, ou seja, da forma como uma organização empresarial “necessita”, i.e., dentro dos parâmetros e valores ainda arraigados nos comportamentos da maioria dos Administradores. Outro motivo da grande aceitação destas teorias, ousado dizer, é que imita as fases do desenvolvimento do ser humano, partindo da fase “infantil”, onde basicamente necessitamos de alimento e segurança, até a fase “madura”, onde buscamos a transcendência, a razão de sermos humanos e estarmos mais perto de Deus.

As teorias mais recentes sobre Motivação Humana, enfatizam a necessidade de reformulação das teorias da Administração para inserir o ser humano de forma mais complexa e íntegra dentro das organizações. Como muitas vezes esta necessidade não possui um sentido lógico e de fácil percepção e devido a linguagem da psicologia, às vezes, não ser inteligível, torna-se pouco “motivante” para os Líderes a absorção de novas teorias e, conseqüentemente, de sua disseminação na organização.

Algo a mais, que vem a prejudicar a aplicação de novas teorias de motivação, é o fato de os Líderes atualmente estarem focados na sobrevivência da organização. Explica-se, a competição global gerada pela internacionalização dos negócios cresceu de forma vertiginosa, e as organizações estão tendo de se adaptar à essas condições de maneira extremamente veloz. Muitas vezes, para se ter agilidade, deve-se priorizar algumas atividades de mudança e relegar outras para segundo plano. Ouso também dizer que vemos o negligenciamento das relações humanas dentro das organizações utilizando como escudo a necessidade de sobrevivência desta, pois, uma das primeiras áreas a sofrer cortes profundos é o de treinamento, seguido de “reformulação” (demissão) de profissionais de RH e Desenvolvimento Organizacional. O foco então fica tão somente no gerenciamento de folha de pagamento, terceirização, substituição de funcionário efetivo por temporário, ou estagiário. A falta de preparo dos Administradores e Líderes de Negócios para lidar com estas situações tem sido exposta frequentemente; e estes têm perdido seguidores valiosos em suas fileiras por se sentirem traídos em suas idéias e valores originais.

Outro fato é que o mundo se encontra em transição em diversos aspectos ao mesmo tempo, provocando mudanças profundas na Sociedade e necessitando de adaptação desta aos novos paradigmas. Listando brevemente temos:

- *Tecnologia de comunicação*- ao mesmo tempo que o pager, celular, telefonia via satélite vieram reduzir as distâncias, temos o mesmo equipamento sendo utilizado como “algema eletrônica” para controlar a vida profissional e pessoal.
- *Tecnologia da informação*- que veio para “facilitar”, agilizar, reduzir custos; criar os escritórios virtuais, onde a interação com os colegas de trabalho é feita através de uma tela de computador, onde não se conhece o gerente, onde só se gerencia por tarefa cumprida com qualidade dentro do prazo, onde a demissão se faz através de um e-mail.

- *Internacionalização dos Negócios*- que gerou o gerente relâmpago, que passa mais tempo dentro de um avião resolvendo problemas no mundo inteiro sem tempo para se aculturar e entender as nuances das diferentes sociedades, e como lidar com as diferenças culturais e sociais. O que se encontra é a disseminação de modelos, muito deles americanizados, de gestão. Isto pode permitir um melhor controle sobre o negócio a curto prazo, porém, a longo prazo se não houver um acultramento de ambas as partes, organização e sociedade onde esta se encontra, a perpetuação da organização poderá correr riscos desnecessários.
- *Emprego como fator de sobrevivência*- as próprias pessoas não se permitem escolher o emprego que mais satisfaça às suas necessidades e desejos. Elas têm se apegado aos seus empregos como fonte de renda para ter o prazer fora dele, perdendo o respeito por si, pelo que fazem e pelos empregadores.
- *Sociedade de consumo*- que através de um esforço de marketing com mídia intensa tem predisposto o ser humano a “Ter”, e não a “Ser”.

Com tudo isto, poucos são os Líderes e Administradores que conseguem se manter atualizados buscando se aprofundarem nas novas formas de gestão e relações humanas no trabalho. Porém, pode-se perceber que em algumas décadas este quadro estará mudado com a substituição destes Líderes e Administradores por outros formados em novas escolas de Administração, Engenharia e áreas afins. Nota-se uma modificação dos currículos de Faculdades e Universidades buscando cobrir a lacuna da falta de conhecimento de Ciências Humanas, principalmente Filosofia e Psicologia, em profissões que irão lidar com pessoas. O resultado será a permissão destes Líderes e Administradores para a busca e implantação das teorias mais complexas ligadas à Motivação Humana.

As teorias mais recentes buscam se afastar dos modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer, no que tange a FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS, pois fica cada vez mais fácil perceber que é praticamente impossível motivar alguém, na concepção da palavra, e o que se consegue sim, com fatores extrínsecos, é uma **euforia** de curta duração que gera ônus para as organizações e podem se tornar fatores higiênicos ou de manutenção, com risco de se tornarem desmotivantes por sua ausência.

Assumimos que as pessoas possuem seus desejos, expectativas, carências e fatores motivacionais intrínsecos; que estes foram gerados, absorvidos e assimilados no seu desenvolvimento dentro de um meio, e a melhor forma de considerar o comportamento motivacional implica no reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia pessoal, à medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades, e não simplesmente responder aos controles impostos pelo meio exterior. Elas trazem, dentro de si, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, seus valores e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido, determina maiores ou menores níveis de satisfação motivacional, sendo por isso que medidas administrativas de caráter genérico e impessoal podem ser consideradas, algumas vezes, como altamente desmotivantes

O tipo de personalidade desenvolvida, dentro deste contexto, de cada indivíduo, dá origem a uma orientação comportamental específica em termos de características motivacionais, ficando evidente que, embora as pessoas façam coisas aparentemente idênticas, as razões e maneiras de agir são particularmente diferentes de pessoa para pessoa. Cada estilo de comportamento motivacional segue a sua própria orientação, atendendo ao apelo de organizadores internos. Por isso a maneira de agir de uma pessoa segue uma direção especial que deixará marcas próprias, reconhecíveis, na maioria das ações empreendidas por ela.

Motivação Humana deixa então de ser tratada como uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações para fins de atingir cotas de produção, ou vendas, e passa a ser uma parcela integrante da vida organizacional, onde o indivíduo deve ser inserido no contexto com toda sua complexidade, e não meramente considerado como um produtor, gerador ou supridor do que queira a organização. Para que isto ocorra, o planejamento da organização deve levar em consideração o “crescimento e auto-conhecimento” de seus funcionários. Este é um movimento que deve ocorrer de cima para baixo, e não ao contrário, porém, o Líder deve dar o exemplo, ou seja, iniciar seu próprio processo de auto-conhecimento e crescimento pessoal.

Pode parecer romantismo, mas o fato é que a organização tem de definir e promover seu papel social. A competição é importante; as mais fortes irão sobreviver; cortes e substituição de pessoal são inerentes a tudo isto, mas a organização tem que permitir e facilitar o ajuste e crescimento do indivíduo dentro dela. É sua responsabilidade social e organizacional. Pessoas tratadas de forma respeitosa, podendo expor suas carências, anseios e

desejos podem trazer à tona uma componente esquecida no mundo globalizado, que é a **fidelidade**, fidelidade mútua entre a organização e o indivíduo, fidelidade que permite uma atuação sincera de ambas as partes, até no momento difícil da separação.

Como dito diversas vezes nesta tese, não se pode “motivar” quem quer que seja, no entanto, pode-se preparar o caminho para que os FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS surjam e floresçam a partir de atitudes de respeito. Não se deve inculcar no indivíduo dentro da organização pensamentos falsos, tais como emprego vitalício, garantias e premiações diversas que podem não ser cumpridas no futuro. A melhor forma de respeitar o indivíduo é torná-lo participativo, em todos os níveis, para que ele mesmo se esforce para suprir suas carências, anseios e desejos, não deixando a responsabilidade para outro.

Motivação é um capítulo dentro de uma **ciência** relativamente **nova**, porém, o ser humano e a preocupação com ele não. Caso haja o desenvolvimento do ser humano, a motivação deixa de ser uma preocupação, e passa a ser algo natural dentro de um processo global dentro da sociedade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALDERFER, C.P.: *Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1979.
2. _____: *An Empirical test of a New Theory of Human needs*. *Organizational Behaviour and Human Performance*. New York. n° 4. May. 1979. In.: BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997
3. ANDRADE, C. L.; OKABE, R.: *Estilo de vida e estresse*. *Jornal Paulistano de Psicossomática*. São Paulo, ano 2, n.6-7. Jan/ Fev/Març/Abr., 1996.
4. BERGAMINI, C.W.: *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
5. _____, C.W.: *Motivação no Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1996.
6. _____, C.W. & CODA, R.: *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
7. BRANDEN, N.: *Creating High self-esteem/ High-performance organizations*. In.: Kilman, R; Kilman, I.: *Managing ego energy: Transformation of personnel meaning into organizational success*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
8. BRONFENBRENNER, U.: *A Ecologia do Desenvolvimento: Experimentos Naturais e Planejados*. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.
9. CHIAVENATO, I.: *Recursos Humanos*. SÃO PAULO: ATLAS, 1997.
10. CONNELAN, T. K.: *Fator Humano e desempenho empresarial*. São Paulo: Harper & How, 1984.
11. DAVIS, H. & NEWSTROM, J.W.: *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
12. DECI, E.L.: *Why we do what we do: understanding self motivation*. Londres: Perguin Books, 1996.
13. DRUCKER, P.: *Fator Humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1991.
14. FREUD, S.: *Psicopatologia da vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
15. FROMM, E.: *A análise do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
16. GREENE, C. N.: *The satisfaction: performance controversy*. *Business Horizons*. 15:31-41. In.: BERGAMINI, C.W.: *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
17. GLASSER, W.: *Administração e Liderança. Um toque clássico*. São Paulo, 1994.
18. GOLEMAN, D.: *A inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
19. HASTORF, A. & SCHNEIDER, D. & PELEFKA, I.: *Percepção da pessoa*. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.
20. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H.: *Psicologia para Administradores. A teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
21. HERZBERG, F.: *Where is the passion and the other element of innovation ?* *Industry Week - EUA*, Nov., 1975. In.: KONDO, Y.: *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Ed. Gente, 1994.
22. _____: *The motivation to work*. New York, John Willey and Sons: 1969. In.: KONDO, Y.: *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

23. HSM -MANAGEMENT. nº 7, ano 2, Mar/Abr. Barueri/SP: Ed. Savana, 1998.
24. KETZ DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D.: *L'entreprise névrosée*. Paris: Mac Graw Hill, 1985. In.: BERGAMINI, C.W.: *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
25. _____, *The irrational executive: psychoanalytic explorations in management*. Madison, Connecticut: International Universities, 1996. In.: BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
26. KOHN, A.: *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A'S, Praise, and Other Bribes*. Houghton Mifflin Co., 1993
27. _____: *Why Incentive Plans Cannot Work*. HARVARD BUSINESS REVIEW. BOSTON, SET/OUT., 1993, IN BERGAMINI, C.W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
28. KONDO, Y.: *Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo: Ed. Gente, 1994.
29. KRECH, D. & CRUTCHFIELD, R.: *Elementos de Psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1963.
30. LA PIERRE, L. *Imaginário, Administração e Liderança*. Sled, 1990. In.: BERGAMINI, C.W.; CODA, R.: *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
31. LEWIN, K.: *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw Hill, 1935, In : BRONFENBRENNER, U.: *A Ecologia do Desenvolvimento: Experimentos Naturais e Planejados*. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.
32. LEVY-LEBOYER, C.: *A Crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
33. MCGREGOR, D.: *Motivação e Liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.
34. MAC COBY, M.: *Perfil de Águia: dirigir empresas, uma nova arte*. Rio de Janeiro: Difel, 1988.
35. MASLOW, A. H.: *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1970.
36. _____: *A theory of Human Motivation*. New York: Harper & Row Publishers, 1966. In.: DAVIS, H. & NEWSTROM, J.W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1979.
37. MEAD, G.H.: *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press. In.: BRONFENBRENNER, U.: *A Ecologia do Desenvolvimento: Experimentos Naturais e Planejados*. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.
38. MORGAN, G.: *Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas*. São Paulo: Atlas, 1995.
39. RUDIO, F.V.: *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. Petrópolis: Editora Vozes, 1989. 14'
40. SAVOIE, A. & FORGET, A.: *Le stress au travail: Mésures et prévention*. Montreal: Agence d' Arc, 1984. In.: BERGAMINI, C.W.: *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
41. SCHULTZ, W. C.: *The interpersonal underworld*. Palo Alto: Science & Behaviour, 1966.
42. SIMS, H. P. J. & LORENZI, P.: *The New Leadership paradigm and organization*. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.
43. THOMAS, W.I.: *The child in America*. New York: Alfred P. Knopf, 1928. In.: BRONFENBRENNER, U.: *A Ecologia do Desenvolvimento: Experimentos Naturais e Planejados*. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.

8. OUTRAS REFERÊNCIAS

8.1. BIBLIOGRAFIA DE APOIO

1. BARBOSA, L.: *O Jeitinho Brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1.992.
2. BREILL, A.A.: *The basic writings of Sigmund Freud*. New York: Modern Library
44. BROWN, P.: *The power to see ourselves*. Harvard Business Review. Boston. Nov/Dez, 1964.
3. BRY, A.: *A Primer of Behavioral Psychology*. New York: The New American Library, 1.975.
4. CHANLAT, J-F.: *O Indivíduo na Organização*. São Paulo: Atlas, 1.992.
5. FAGAN, J. & SHEPHERD, I.L.: *What is Gestalt Therapy*. New York: First Perennial Library, 1.973.
45. FESTINGER, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. Calif.: Stanford University Press, 1967.
6. CARROL, P.: *BIG BLUES: A Derrocada da Ibm*. RIO DE JANEIRO: EDIOURO, 1994.
7. GARCIA-ROZA, L.A.: *Freud e o inconsciente*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1.984.
8. GOLDBERG, P.: *A Saúde dos Executivos*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1.978.
9. HALL, C.S. & NORDBY, V.J.: *A Primer of Freudian Psychology*. New York: The New American Library, 1.973.
10. _____: *A Primer of Jungian Psychology*. New York: The New American Library, 1.979.
11. HAMMER, M. & CHAMPY, J.: *Reengenharia. Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1.994.
12. HERSEY, P.: *The Situational Leader*. New York: Warner Books, 1.984.
13. IBM E VOCÊ – Manual do Funcionário.
14. ISHIKAWA, K.: *What Is Total Quality Control ?*. Prentice-Hall, 1.985.
15. JUNG, C.J.: *Estudos sobre psicologia analítica*. Petrópolis: Vozes. 1981.
16. _____: *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 10ª Edição.
17. DeLASZLO, V.S.: *The basic writings of C.J. Jung*. New York: Modern Library
18. POWEL, J. & BRADY, L.: *Arrancar Máscaras! Abandonar Papéis!*. São Paulo: Edições Loyola. 1.994.
19. WATSON Jr., T.J.: *Uma empresa e seus credos*. McGraw-Hill Book Corporation.

8.2. INTERNET

8.2.1. SITES

- <http://www.qmtheory.com/>

8.2.2. HOME PAGES

- <http://www.utoledo.edu/~ddavis/maslow.htm>
- <http://www.valdosta.edu/~whuitt/psy310/310frame.html>
- <http://www.valdosta.edu/~whuitt/psy702/sysmdl/sysmdl.html>

- <http://www.personalcoachingclub.com/potentia.htm>
- <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/appraisal/maslow.html>
- <http://www.insidebiz.com/hamptonroads/archives/hbooks/book19.htm>
- <http://statistics.beida.com/~whuitt/psy702/regsys/self.html>

8.2.3. REVISTAS

1. Exame
2. HSM Management
3. The Economist