

cecília whitaker bergamini

psicologia

aplicada à administração de empresas

psicologia do
comportamento
organizacional

atlas

O COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: OS GRUPOS, A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

OBSERVAÇÕES INTRODUTÓRIAS

Schutz, especialista e estudioso do comportamento das pessoas em pequenos grupos, já no prefácio de seu livro diz:

“As pessoas precisam umas das outras.

Laurie tinha por volta de três anos quando, numa noite, ela pediu minha ajuda para se despir. Eu estava no andar de baixo e ela no superior, e... bem.

— Você já sabe se despir sozinha, eu respondi.

— Sim, ela respondeu.

De qualquer forma, há ocasiões nas quais as pessoas precisam umas das outras, mesmo que saibam como fazer as coisas por si mesmas.

À medida que lentamente baixava o jornal, um forte sentimento ia tomando conta de mim, um misto de prazer, embaraço e orgulho; prazer porque aquilo que eu acabava de ouvir nada mais era do que a concretização de muitos pensamentos fortuitos sobre o comportamento interpessoal; embaraço porque Laurie verbalizara com tanta facilidade aquilo que eu vinha remoendo durante tantos meses; e orgulho porque, afinal de contas, ela era minha filha.”¹

Embora tão simplesmente formulado, esse conceito tem o condão de ser o fulcro lapidar todas as vezes que se entende que ninguém vive isolado, nem pode pretender existir no vácuo. Há, em torno de todos nós, um universo de coisas, mas lá principalmente pessoas das quais dependemos mais do que se possa superficialmente avaliar.

1. SCHUTZ, W. C. *The interpersonal underworld*. Califórnia, Science & Behavior Books, 1966. p. 1.

Repetidas vezes utilizado na realidade organizacional da atualidade, o termo “interpessoal” acaba tendo o mesmo destino de todos os outros que são objeto de uso abusivo, isto é, passa a abranger um conjunto incompreensível de fenômeno. Refere-se a tudo, mas não explica nada. “O termo ‘interpessoal’ refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoa, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do indivíduo quando ele não está na presença de outras pessoas. Um conceito muito útil de ‘interpessoal’ é aquele no qual todas as situações classificadas como tal têm importantes propriedades em comum — propriedades que são em geral diferentes daquelas situações não interpessoais.”²

Todas as vezes que as pessoas se deparam umas com as outras em situação de formação de vínculo social há, naturalmente, uma intenção particular de cada uma delas em conseguir lograr êxito no relacionamento, e isso significa entrar em entendimento para que algum objetivo seja atingido. A chegada ao objetivo depende então, necessariamente, desse relacionamento. Embora tanto uma como outra pessoa esteja particularmente empenhada em conseguir uma interação produtiva, em grande número de vezes o bom êxito almejado não é atingido. Não é tão simples desenvolver uma interação adequada.

O sucesso da interação parece intimamente ligado a dois aspectos interdependentes: a característica de personalidade de cada um dos dois sujeitos e, conseqüentemente, o sistema de lentes de percepção social que cada um deles utiliza para conhecer o outro. Como as personalidades não são idênticas, os sistemas de lentes de percepção naturalmente diferirão, precipitando distorções na configuração das reais características pessoais daquele com quem se está pretendendo interagir. É nesse caso que os conceitos pré-formados, oriundos das experiências que se teve no passado em situações de interação com outras pessoas, influem decisivamente. Um exemplo são, estereótipos utilizados, tais como: não gosto de pessoas de testa curta, não são inteligentes; quem deixa a barba crescer é porque tem algo a esconder, e assim por diante. Isso significa que, apenas porque anteriormente nos relacionamos com pessoas pouco inteligentes e que tinham testa curta, ou com barbudos que nos pregaram uma peça, passamos a colocar os qualificativos psicológicos em todos aqueles que tenham tais aparências. Desse momento em diante, a tentativa de formação de vínculo inter-

2. SCHUTZ, W. C. Op. cit. p. 14.

pessoal produtivo estará totalmente comprometida e, por conseguinte, serão interrompidos todos os possíveis canais de comunicação.

PERSONALIDADE, UMA QUESTÃO DE ESTILO COMPORTAMENTAL

Se fosse possível desembasar as lentes de percepção social, talvez se pudesse facilitar a formação de Vínculos de interação pessoal mais freqüentes, e isso parece estar inicialmente ligado à caracterização mais precisa daquilo que realmente significam esses termos.

O conceito de personalidade. Parece-nos muito importante que se comece pelo conceito de personalidade. Krech e Crutchfield afirmam: "O estudo da personalidade é o ápice da Psicologia. Todo o conhecimento psicológico, em última análise, contribui para a compreensão da personalidade: o que a forma, por que difere de indivíduo para indivíduo, como se desenvolve e se transforma."³

Essa maneira de abordar o assunto evidencia a sua importância e vastidão. Por conseguinte, tentar lograr uma conceituação de imediato e em breves palavras seria menosprezar o seu significado. Trata-se, pois, de dispor em determinada seqüência uma série de elementos, para que se possa compreender, de maneira satisfatória e clara, um dos tópicos que podem ser considerados como o ponto de partida da Psicologia como ciência.

Usualmente o termo personalidade tem sido empregado poucas vezes em seu verdadeiro sentido psicológico. Ocorre que em qualquer ciência, como também na Psicologia, certas palavras, tidas como elementos conceituais e que são muito freqüentemente utilizadas, caindo no domínio incontrolável da divulgação, chegam a perder o seu sentido original e passam a ter uma série de significados inadequados ou até mesmo contraditórios ao seu pressuposto científico básico. A cada vez que se emprega uma dessas palavras torna-se necessário revalorizá-la novamente.

Vulgarmente falando, quando se diz que fulano é "um indivíduo de personalidade", pretende-se apontá-lo como "uma pessoa de opinião". De forma pejorativa, pode-se entender até que a pessoa com "personalidade forte" seja mal-educada e até mesmo intratável. É comum, igualmente, dizer que alguém não tem personalidade quando se trata do tipo "Maria vai com as outras". Ou, ainda, que fulano perde sua personalidade quando sucumbe a influências de outras pessoas

com opiniões mais marcantes do que as suas. Nenhuma dessas colocações corresponde ao que pretende a Psicologia quando conceitua cientificamente personalidade.

Aproximamo-nos um pouco mais do conceito científico de personalidade quando empregamos o termo para designar alguém que ficou na História. "Napoleão foi a grande personalidade da Revolução Francesa." Ou, então, literariamente, quando se diz que um romance ficou marcado pela personalidade da sua figura central, como: "A personalidade de D. Quixote comove os leitores de Cervantes." Nesses dois casos, já vemos a intenção de evidenciar uma maneira peculiar de ser, o que, no fundo, não contradiz aquilo que pode ser considerado como personalidade em Psicologia.

Há ainda aqueles que, com maior propriedade, usam o termo como sinônimo de vida psíquica: "Foi algo em minha personalidade que me fez agir daquela maneira."

Não se pode dizer que apenas vulgarmente se encontrem múltiplas conotações na utilização do termo em questão. Allport consegue levantar mais de cinquenta definições diferentes de personalidade utilizadas pela Filosofia, Teologia, Direito, Sociologia e Psicologia. Esse fato mostra-nos que, mesmo dentro do âmbito da ciência, as divergências podem existir sem se escapar do caráter idôneo da pesquisa.

Para que se entenda o sentido psicológico do conceito de personalidade é interessante que se pesquise antes a origem etimológica do termo. Etimologicamente, o termo personalidade origina-se no teatro romano, onde e quando os atores representavam de máscaras. Nessa máscara havia um buraco no lugar da boca, por onde passava a voz, chamado *per sonare*, com o uso, a máscara toda passou a chamar-se *persona* e, por extensão, como o ator se identificava com o papel estabelecido pela máscara, passou, ele mesmo, a chamar-se *persona*, deixando, assim, o termo *persona* de simbolizar a máscara para ser atribuído ao próprio ator ou à pessoa que representava de máscara. Surge então a palavra "personalidade" em português, que tem como função descrever e determinar as características extrínsecas dos indivíduos, ou melhor, aquilo que cada um é. Mais simplesmente ainda: "Aquilo que cada um *mostra* ser."

De forma cientificamente incorreta, quando as explicações são feitas exclusivamente a partir do senso-comum, é raro que as pessoas concordem com esse conceito. Chega-se mesmo a afirmar que, na maioria das vezes, a vida é uma "representação", e isto quer dizer que se mostra mais freqüentemente aquilo que não se é. O problema aqui não é da pessoa que se observa, mas do observador, que a partir de

3 KRECH, D. & CRUTCHFIELD, R. *Elementos de psicologia*. São Paulo, Pioneira, 1963 v. 2, p. 293.

alguns poucos dados sobre o outro acredita que já domina todas as características típicas do seu comportamento.

Hilgard propõe, assim, a dificuldade de realmente se conhecer as pessoas: "Cada indivíduo é único, a descrição científica de uma personalidade é inevitavelmente difícil. Precisamos encontrar alguma forma de compreender as características duradouras do comportamento de uma pessoa, à medida que decorrem naturalmente de sua história de desenvolvimento, de seus objetivos e dos problemas da vida real por ela enfrentados. Nosso objetivo é descobrir e descrever, se pudermos, sua estrutura singular de personalidade; vale dizer, precisamos mostrar como os vários aspectos de sua personalidade se reúnem de tal forma que todos são compreensíveis em função de algum padrão subjacente. Se conseguirmos fazer isso, podemos compreender incoerências superficiais em seu comportamento. O que faz está coerente com sua estrutura total de personalidade, embora suas ações possam parecer contraditórias para aqueles que não a compreendem. Pode ser afetuoso para com sua família e cruel para com seus empregados, ter físico forte e preocupar-se com sua saúde, ser sentimental nas músicas que prefere, mas rude na política. Mesmo as peculiaridades e os maneirismos pessoais (idiosincrasias) podem ser vistos como expressões significativas da unidade mais profunda que é sua personalidade total."⁴

Não somente se tiram conclusões apressadas sobre os outros, como também se percebe o outro de forma imprecisa, em virtude de distorções das lentes de percepção social utilizadas na análise do seu comportamento. No primeiro caso capta-se apenas parte da personalidade do indivíduo que está sendo observado e no segundo projetam-se características que são próprias do percebido na pessoa percebida. Isso indica que o conhecimento da personalidade não pode esgotar-se com simples observações aleatórias do comportamento ou a partir de opiniões pessoais; há que seguir uma sistemática mais cientificamente criteriosa para que seja possível distinguir "quem é quem" dentro de um processo de interação com pessoas.

O conhecimento da personalidade e a avaliação do desempenho. A maior parte das dificuldades surgidas nos procedimentos que visam avaliar o desempenho humano dentro das organizações tem como ponto de partida a dificuldade de os supervisores avaliadores discriminarem, com precisão, as verdadeiras características das diferenças individuais de comportamento no trabalho daqueles subordinados que devem avaliar. Por esse motivo, com muita frequência fornecem ao

4. HILGARD, E. & ATKINSON, R. *Introdução à psicologia*. São Paulo, Nacional, 1979, p. 462.

órgão responsável pela adoção de medidas administrativas de pessoal informações imprecisas que, conseqüentemente, orientarão inadequadamente a ação administrativa. Há, portanto, razões para pôr em dúvida muitos dos sistemas de avaliação de desempenho humano usados por um bom número de organizações.

Da mesma forma grande parte da significativa dificuldade que as pessoas no geral experimentam em seu processo de interação humana na situação de trabalho pode ser atribuída a esse processo nevrálgico, o da percepção de pessoas. É necessário levantar a hipótese de que, se são atribuídas características de personalidade a uma tal pessoa, conseqüentemente se está pensando no efeito desse traço na convivência diária. Quando se está falando do meticoloso, por exemplo, a ele será atribuído um comportamento no geral mais lento do que o da maioria dos demais e, em momentos de crise, com muita frequência lhe será atribuído todo um quadro comportamental sintomático de alguém que seja empatorador de serviço. Daí para diante, se a percepção do percebido estiver errada, muito pouco poderá ser feito em termos de facilitar o entendimento mais produtivo entre essas duas pessoas; uma barreira se levanta, impedindo o entendimento mútuo. Não será de estranhar que alguém mais rápido no agir atribua ao tipo metódico a intenção de sabotagem de suas ações do tipo. "ele fica pensando num assunto a vida toda e quando se decide já é tarde demais, fazendo-me perder boas oportunidades".

Não é preciso muita elaboração sobre o assunto. O ponto central aqui reside no fato de que o relacionamento entre as pessoas depende de como elas se percebem umas às outras. "A pesquisa de percepção de pessoa passou do interesse pelos estímulos e pela exatidão com que são registrados para as formas através das quais os percebedores ativamente processam tais estímulos, a fim de criar o sentido interpe-soal."⁵ Portanto não é cientificamente correto imaginar que um sujeito seja impassível diante da realidade percebida. Há uma distorção natural do mundo percebido como forma de busca de reafirmação da identidade do próprio percebido. Para cada uma das pessoas, depois de si mesmas, nada mais é tão importante como as outras pessoas, pois sua maneira de agir as atinge em cheio, determinando nela sentimentos agradáveis ou desagradáveis. Não é de admirar que haja uma preocupação constante no sentido de conhecer os outros e formar, o mais rápido possível, convicções razoavelmente firmes a respeito de quem são essas pessoas.

5. HASTORF, A.; SCHNEIDER, D. & POLEFKA, U. *Percepção de pessoa*. São Paulo, Edgard Blücher, 1973, p. 90.

"Percebemos as pessoas como entidades unitárias que possuem algumas características físicas e de personalidade, bem como alguns pensamentos e sentimentos. Os atributos de uma pessoa variam de muitas formas. As características físicas e de personalidade são propriedades relativamente duradouras da pessoa; os pensamentos e sentimentos são mais mutáveis. Nossas idéias sobre outras pessoas também variam de acordo com o fato de decorrerem de características explícitas e facilmente observáveis de outra pessoa, ou de inferências que fazemos. As características físicas e os estados emocionais intensos são características observáveis e nítidas das pessoas. Os pensamentos dos outros podem ser apresentados ou podemos inferi-los. Talvez um dos aspectos mais salientes de uma pessoa seja a sua expressão emocional. Geralmente supomos que a 'aparência' de uma pessoa reflete seu estado emocional interior ou seu sentimento."⁶

No momento em que todos esses dados se ligam é que se começa a entender que, quando alguém se queixa que as pessoas mostram aquilo que não são, a dificuldade não reside numa eventual representação de papéis, mas na circunstância de que não está conseguindo detectar sinais comportamentais significativos à composição de um todo lógico, que seria, então, sua personalidade mais marcante. Ninguém mantém um falso papel por muito tempo. Basta que as circunstâncias exteriores não o ajudem e esse falso papel desabarará com facilidade. Praticamente só no teatro ou no cinema alguém consegue viver um papel que não seja o seu; mesmo assim, o personagem interpretado levará com freqüência a marca do seu intérprete.

A psicologia social muito tem feito nesse sentido quando se utiliza de experimentos para explicar melhor como se dá o processo da percepção humana e seu conseqüente aspecto mais amplo, o processo de interação social. Um pressuposto importante colocado por esses estudiosos diz respeito à Teoria Implícita da Personalidade. "Se acreditamos que as percepções de outras pessoas são parcialmente determinadas por variáveis do percebedor e que os percebedores, considerados individualmente, podem partir de paradigmas um pouco diferentes a respeito do que os outros 'realmente são', não será incorreto afirmar que as inferências do percebedor a respeito do outro revelam mais a respeito do percebedor do que a respeito da pessoa percebida.

"Exatamente essa interpretação foi defendida num livro muito influente, *The psychology of personal constructs*, publicado em 1955 por um psicoterapeuta, George Kelly. Sustentou que poderemos saber muito a respeito de uma pessoa se soubermos como ela classifica

os outros, ou se soubermos quais são os conceitos que usa para descrever seu mundo interpessoal."⁷ Cada um já traz dentro de si aquilo que é conhecido como Teoria Implícita de Personalidade e que é construída a partir dos seus referenciais de vivências e informações, já possuídas, dos outros seres, mas que não derivam necessariamente de um processo cultural comum a todos.

Outro aspecto não menos importante estudado pela Psicologia Social dentro do processo de percepção de pessoa são os estereótipos, considerados como um conjunto de características que, supostamente, se ajustam a uma categoria de pessoas. Nesse sentido, por não se possuir determinado dado a respeito da pessoa estimuladora, infere-se diretamente a respeito da única informação que é conhecida. Um exemplo clássico dentro da realidade brasileira é o do estereótipo de funcionário público. Se alguém é funcionário público (dado conhecido), necessariamente será um burocrata insuportável (dado inferido). Como se pode concluir, o estereótipo encerra uma forma de conhecer o outro a partir de uma excessiva generalização, em geral mais do tipo pejorativo, e que distorce a realidade do mundo das pessoas tão seriamente quanto as Teorias Implícitas de Personalidade.

Há várias teorias sobre o que seja personalidade; para diferenciá-las, basta que sejam revistas as orientações que imprimiram as principais correntes do pensamento psicológico anteriormente mencionadas. É através delas que se sabe que a personalidade é o resultado de um reduto inato de características básicas, acrescido de experiências vividas, que dá a alguém uma fisionomia comportamental ímpar; é a isto que se está referindo quando o tema é personalidade. "A busca de estrutura da personalidade é uma busca de alguma caracterização ou algum princípio unificador que exprima a unidade essencial da pessoa, bem como sua singularidade."⁸

Se a tarefa é conhecer a personalidade do outro, quer parecer que o início do processo deva residir no conhecimento de si, aquilo que é chamado de autopercepção. A partir desse dado básico será possível diferenciar as próprias características das características do outro para que se possa, assim, chegar o mais próximo possível do real conhecimento das demais pessoas. Toda a ciência psicológica é formada da sistematização das percepções que as pessoas têm a respeito do seu próprio comportamento, ou da maneira pela qual se vê.

6. Ibidem. p. 18.

7. HASTORF, A.; SHNEIDER, D. & POLEFKA, J. Op. cit. p. 44.

8. HILGARD, E. & ATKINSON, R. Op. cit. p. 479.

A grande, talvez a maior, dificuldade que apresenta o estudo do ser humano é a possibilidade de só estudá-lo de forma indireta. Assim, mediante a observação do seu comportamento é que se pode inferir a respeito daquilo que no seu interior esteja acontecendo. Só se pode avaliar o potencial intelectual de uma pessoa fazendo-a comportar-se numa situação que solicite entre esse potencial em ação, como é o caso de submetê-la a um teste de inteligência. Da mesma forma, só é possível concluir por suas características afetivo-emocionais, como, por exemplo, se a pessoa é fogaosamente exuberante ou mais contida em suas manifestações, se, diante de dada situação (como quando se encontra um velho e querido amigo), é possível observar tal comportamento.

É o conjunto desses dados conhecidos ao longo do tempo que vai compondo um conjunto de características únicas e combinadas de forma ímpar, que vai tecendo um retrato particular. Sendo próprio daquela pessoa, damos-lhe o nome de *personalidade*. "Nós acreditamos que um traço seja um amplo sistema de tendências semelhantes de ação que existem na pessoa e são estudadas. 'Tendências semelhantes de ação' são aquelas que um observador, olhando para elas do ponto de vista de um autor, pode reuni-las em categorias que possuem uma rubrica que lhes dá significado."⁹

Dois aspectos são considerados pontos-chaves para que se possa compreender melhor as diferenças individuais de personalidade:

- A etiologia ou fatores determinantes das diferenças individuais de personalidade.
- Os referenciais classificatórios em que podem ser subdivididas essas diferenças.

Esses dois aspectos podem ser reunidos em dois tipos de respostas, sendo que a primeira visa cobrir aqueles pontos que explicam o "porquê" de as pessoas serem diferentes e a segunda o "como" ou em que elas diferem umas das outras.

Psicologicamente falando, a personalidade é aquele conjunto de características próprias a cada um e que, sendo particulares, distinguem as pessoas entre si. Todos têm uma personalidade que lhes é própria e graças a ela não confundimos Pedro com Paulo, bem como refuta-se a crença popular de que "fulano não tem personalidade" ou "beltrano perdeu sua personalidade", ela é marca própria de cada um.

A personalidade não constitui um elemento vago e apenas conceituado nos livros. É mais do que isso. Trata-se da maneira de ser das

pessoas, em seus hábitos motores, motivações psíquicas e relacionamento interpessoal. Se observarmos atentamente o comportamento objetivo de cada um, isto é, a máscara que nos é acessível no contato do dia-a-dia, verificaremos que ela se caracteriza por determinada maneira de ser e difere das outras tanto quanto sua assinatura ou caligrafia são diferentes das demais. Dizemos, então, que a personalidade se mostra através de tudo aquilo que a pessoa é capaz de produzir ou de ser.

Esse conceito de personalidade é básico à psicologia aplicada à situação empresarial, onde o *modus vivendi* exige intenso relacionamento interpessoal. Se formos capazes de perceber quais as características de personalidade com as quais se deve interagir, será muito menor a probabilidade de visarmos um tratamento inadequado para com as pessoas. É errado pretender um relacionamento interpessoal produtivo e não se pode ser sensível às características de personalidade de cada um.

A maneira de ser de cada um, isto é, sua personalidade, prende-se a fatores básicos que devem ser observados. Esses fatores são: a constituição física, o potencial intelectual, os traços afetivos e emocionais, os interesses pessoais e profissionais e, finalmente, todo o cabedal de experiências vividas, armazenadas no decorrer da vida.

Essa autopercepção foi exaustivamente estudada por muitos cientistas do comportamento. Hilgard parece resumir bem a abrangência do processo. Segundo ele, a autopercepção consta da "percepção do eu como um agente", podendo interferir nos dados de realidade e assumindo a responsabilidade pelos nossos atos; "da percepção do eu como contínuo", o que permite o reconhecimento de cargas de experiências pessoais passadas interferindo na maneira atual de ser, bem como projetando uma programação pessoal futura, "da percepção do eu com relação a outras pessoas", ou seja, o impacto da atuação do outro na interação social é vital de forma tal que as aceitações ou rejeições de outras pessoas são críticas na formação da autopercepção, da "percepção do eu como corporificação de valores e objetivos", entrando aqui o conceito do eu ideal como parâmetro de julgamento da conduta pessoal, determinando, assim, níveis de auto-engrandecimento (auto-estima elevada) ou de autodegradação (auto-estima rebaixada) — portanto, os triunfos e fracassos de uma pessoa são vitais para ela.

"Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por dois motivos principais:

Primeiro: porque nasceram diferentes umas das outras, são as chamadas variáveis inatas.

Segundo: porque passaram por experiências, de vida diferentes, são as chamadas variáveis adquiridas.

A personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.¹⁰

RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM PEQUENOS GRUPOS

Se não há dúvida de que a presença ou ausência de objetos físicos afeta e mesmo modifica comportamentos, como, por exemplo, o rearranjo das mobílias de uma casa não pode passar despercebida a importância do impacto causado pela presença das pessoas. O tipo e a disposição dos móveis em uma sala de estar podem dar ao seu ocupante sensações de bem-estar, amplitude, confinamento, ser fonte de prazer ou desprazer e assim por diante. É mais fulminante ainda o efeito que a presença do outro causa. Os móveis de uma sala permanecem impassíveis onde quer que sejam colocados, mas as pessoas se movimentam, exprimem suas opiniões, aprovam, desaprovam, podem infligir sofrimento ou felicidade. A convivência entre as pessoas é um fato marcante em termos do destino da vida de cada um. O sucesso ou insucesso na formação de vínculos interpessoais é inegavelmente fonte de alegria ou sofrimento e pode, conseqüentemente, ser um poderoso determinante dos níveis dos sentimentos de auto-estima de cada um.

Schutz postula **necessidades de inclusão, controle e afeição**. É possível estudar o comportamento humano em pequenos grupos das mais diferentes formas, na família, no esporte, nas afiliações partidárias e assim por diante. Para que se aproveite mais uma abordagem específica, convém que o enfoque seja dirigido para o comportamento nos grupos de trabalho. A orientação seguida por Schutz tem importantes considerações que chegam a explicar com bastante clareza aquilo que se pode observar e compreender quando as pessoas se acham dentro de grupos que devem, por definição, atingir objetivos. Ele enuncia assim o que chama de postulado das necessidades interpessoais:

"a) Todo indivíduo tem três necessidades interpessoais: *Inclusão, Controle e Afeição*.

b) *Inclusão, Controle e Afeição* constituem um conjunto de áreas que dizem respeito ao comportamento interpessoal, suficientes para prever e explicar o fenômeno interpessoal.¹¹

10. BERGAMINI, C.W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, Atlas, 1979. p. 73-4.

11. SCHUTZ, W. Op. cit. p. 13.

Segundo o autor, os pequenos grupos, assim como os indivíduos, não nascem maduros e produtivos. Ao associar-se a um grupo cada pessoa irá passando por diferentes fases de atendimento de suas necessidades interpessoais, ao mesmo tempo que o grupo em si vai, de certa forma, atendendo a essas necessidades à medida que os relacionamentos entre os diferentes membros apresentam características especiais. Essas fases são tão marcantes que ao observar os sintomas característicos de cada uma delas reconhece-se não apenas a fase de maturidade do grupo em si, mas também o comportamento típico de cada indivíduo que o compõe.

"A necessidade interpessoal de inclusão é definida comportamentalmente como a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, tendo em vista sua interação e associação. 'Relacionamento satisfatório' inclui (1) uma relação psicologicamente confortável com as pessoas em um ponto de uma escala onde o comportamento é o de iniciar o relacionamento com todas as pessoas, até aquele no qual não se procura iniciar interação com ninguém e (2) relação psicologicamente confortável com as pessoas com relação a suscitar um comportamento de sua parte no sentido de iniciar interação consigo, até o extremo de nunca iniciarem relações para consigo.

Ao nível do sentimento, a necessidade de inclusão é definida como a necessidade de estabelecer e manter um sentimento de mútuo interesse com as pessoas. Este sentimento inclui (1) ser capaz de ter interesse por outras pessoas em um nível satisfatório e (2) conseguir também que as outras pessoas tenham interesse por si ao mesmo nível satisfatório.

No que diz respeito ao autoconceito, a necessidade de inclusão é a necessidade de sentir que a própria pessoa é significativa e tem valor."¹²

É buscando atender a um movimento natural que os indivíduos, ao procurarem fazer parte de um grupo, estão imbuídos daquele espírito norteado pelo "estar junto", ao mesmo tempo que quer ser conhecido e adquirir uma identidade. No início, portanto, das relações interpessoais, há um aspecto comum identificado como uma espécie de comprometimento em deixar-se envolver. O autor aponta diferentes formas de comportamento dos membros do grupo dentro da fase inicial de inclusão e vale a pena salientá-las, para que fique claro que nem todos procedem da mesma forma, tendo em vista o atendimento dessa primeira necessidade.

12. SCHUTZ, W. Op. cit. p. 18.

Há três tipos claramente distintos de comportamento de inclusão que vão apresentando a seguinte intensidade: A pessoa que desenvolve muita atividade, principalmente no sentido de tomar grandes iniciativas de incluir pessoas no grupo, é chamada de "Supersocial", aqueles que estão moderadamente preocupados em serem incluídos e incluir os outros no grupo, portanto, desempenham uma atividade pouco pronunciada, sendo conhecidos como do tipo "Social", e, finalmente, os indivíduos que esperam que os demais tomem toda a iniciativa de incluí-los, desenvolvendo por si mesmos pouca atividade nesse sentido, aos quais se chama de "Hipossociais".

A fase de inclusão estará finda quando todos os membros sentirem que têm sua presença assegurada no grupo e sabem que sua ausência chama a atenção dos demais membros.

"A necessidade interpessoal de controle é comportamentalmente definida como a atitude de estabelecer e manter relações satisfatórias com as pessoas em termos de controle e força. 'Relação satisfatória' inclui (1) uma relação psicologicamente confortável com as pessoas em algum ponto de uma escala que vai desde exercer todo o controle sobre a outra pessoa, até o de não exercer nenhum controle sobre o comportamento de ninguém, e (2) manter uma relação psicologicamente confortável com as pessoas, tendo em vista estimular o comportamento dos outros em algum ponto de uma escala que vai de sempre ser controlado a nunca ser controlado por elas.

Com relação aos sentimentos, a necessidade de controle é definida como a necessidade de estabelecer e manter um sentimento de respeito mútuo pela competência e responsabilidade dos outros. Este sentimento inclui (1) ser capaz de respeitar os outros, bem como (2) merecer o respeito dos outros com relação a si próprio em nível satisfatório."¹³

Fica bem claro que, após cada um ter assegurado sua presença no grupo, procura fazer-se conhecer em termos da sua competência pessoal e responsabilidade por determinado papel comportamental assumido, até o ponto em que naturalmente seja estabelecido um clima de respeito mútuo.

Da mesma forma que na fase anterior, os comportamentos dos diferentes indivíduos que compõem o grupo serão diferentes entre si em termos da intensidade com que esse controle é expresso. O tipo chamado "Autocrata" procura sobremaneira estar no início do controle de todos os participantes do grupo, o "Democrata" seria aque-

le indivíduo que, quando necessário, assume o controle, mas sente-se também confortável quando deve deixar-se controlar; finalmente, o "Abdicata", sendo caracteristicamente um tipo submisso, não inicia nenhum comportamento tipo controle, mas, pelo contrário, prefere ser controlado.

Em geral, nesta segunda fase podem aparecer tensões e ultrapassá-las significa um passo além na maturidade do relacionamento das pessoas que compõem o grupo.

"A necessidade interpessoal de afeição é comportamentalmente definida como a necessidade de estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios com outras pessoas no tocante ao amor e à afeição. 'Relação satisfatória' inclui (1) uma relação psicologicamente confortável com os outros em algum ponto de uma escala que vai desde iniciar relacionamentos próximos e pessoais com todas as outras pessoas, até não originar relacionamento próximo e pessoal com ninguém e (2) a relação psicologicamente confortável com as pessoas no sentido de suscitar um comportamento por parte delas que vai de sempre iniciar um comportamento íntimo e pessoal para consigo, a nunca originar relações próximas e pessoais com relação a si mesmo.

Ao nível de sentimento, a necessidade de afeição é definida como a necessidade de estabelecer e manter um sentimento de mútua afeição com outras pessoas. Esse sentimento inclui (1) ser capaz de amar outras pessoas a um nível satisfatório e (2) ter o amor dos outros também a um nível satisfatório.

A necessidade de afeição, definida ao nível de autoconceito, é a necessidade de sentir que se é digno de ser amado."¹⁴

A abordagem de Schutz, visando deixar claro que tipo de necessidade está em jogo no relacionamento interpessoal, aponta um fator de grande importância que reside na busca de equilíbrio, que é constantemente almejado, entre o comportamento da própria pessoa e dos demais com os quais lhe é dado interagir.

Da mesma forma, há três tipos diferentes de comportamentos na fase da afeição: o primeiro é chamado de "Superpessoal", quando a afeição é intensamente buscada e a conduta se caracteriza como a de grande intimidade e pessoalidade; o segundo tipo é conhecido como "Pessoal", que consegue manter-se bem tanto em relacionamentos próximos como naqueles em que sejam requeridos maior distanciamento e impessoalidade. Finalmente, o tipo conhecido como "Impessoal", que se comporta geralmente de forma distante, esperando que os demais lhe deem afeição, e que não evidencia sinais de maior

13. SCHUTZ, W. Op. cit. p. 18 e 20.

14. SCHUTZ, W. Op. cit. p. 20.

proximidade ou intimidade; ou melhor, não parece estar emocionalmente próximo de ninguém.

Exemplificando conjuntamente cada uma dessas fases, pode-se concluir que numa relação interpessoal a inclusão está prioritariamente voltada à formação do relacionamento, enquanto o controle, assim como a afeição, irão aparecer à medida que esses relacionamentos já estejam estabelecidos. No seu bojo, a inclusão leva os indivíduos a se preocuparem com a existência ou não de relacionamentos. Já no controle, os sintomas comportamentais são típicos da preocupação sobre quem dá as ordens e quem toma as decisões. Finalmente, na etapa da afeição, o objeto de preocupação diz respeito a quem próximo ou distante a relação se apresenta em termos emocionais. Em resumo, a inclusão está buscando saber quem está dentro ou fora do grupo, o controle, quem está por cima e a afeição, quem está próximo ou distante.

Não é difícil observar que essa dinâmica de desenvolvimento dos pequenos grupos aparece dentro do contexto organizacional. O momento da inclusão, de controle e, finalmente, o trabalho mais produtivo desenvolvido na fase de afeição, bem como os comportamentos típicos descritos dentro de cada uma dessas fases, aplicam-se com extrema frequência ao dia-a-dia dos grupos de trabalho.

Cabe lembrar que não necessariamente todos os grupos chegam à terceira e mais produtiva das fases. Há grupos que não conseguem ultrapassar a primeira e seus membros passam horas trabalhando uns ao lado dos outros como ilustres desconhecidos. Por outro lado, com frequência há contextos organizacionais que favorecem a que os membros dos seus grupos de trabalho permaneçam eternamente sob a tensão típica da fase de controle, estão todos apenas interessados em mostrar quem é que dá as ordens. Por fim, não se pode ser pessimista e deixar de mencionar equipes às quais o amadurecimento afetivo foi possível e que trabalham como um verdadeiro time. No primeiro caso temos uma confusão generalizada, no segundo, a competição que caracteriza o clima habitual de trabalho, e, no terceiro, sente-se que a cooperação é o principal norteador das ações dos diferentes membros.

O próprio Schutz coloca a compatibilidade entre os membros como um dos fatores primordiais nesta luta até o tão almejado conforto da produtividade conjunta. Para ele: "A compatibilidade pode ser entendida como a propriedade de relacionamento entre duas ou mais pessoas, entre um indivíduo e seu papel, ou entre o indivíduo e sua situação de trabalho, que leve a uma satisfação mútua das neces-

sidades interpessoais e de uma coexistência harmoniosa."¹⁵ Em sua obra *The interpersonal underworld* apresenta um conjunto de pesquisas com dados primários que comprovam de maneira irrefutável seus pontos de vista.

"Se aquele que está coordenando um grupo conhece seus ciclos evolutivos, terá maior orientação daquilo que está acontecendo em um momento de grande confusão. Esse conhecimento lhe sugerirá quais são as esferas subjacentes àqueles fenômenos do grupo aos quais é preciso atender, o que lhe facilitará centralizar a atenção do grupo em problemas básicos. Se existe rivalidade entre seus membros, por mais que se expresse cordialmente, o coordenador fará que isso saia à tona incitando à luta física. Se o problema é afetivo ou sexual, talvez tenha chegado o momento que cada um diga por quem se sente atraído e possa descobrir o que se passa. Como é óbvio, nem sempre a teoria está certa, mas proporcionará uma série de conjecturas sobre as quais o coordenador pode trabalhar, com vista a ajudar o grupo a ver a si mesmo com mais clareza e a descobrir sua própria realidade."¹⁶

A interação social. A interação social é tão importante para o ser humano que o fenômeno foi cuidadosamente estudado pela psicologia social, originando um novo corpo de ciência que buscou descobrir e estudar as leis e as modalidades dos pequenos grupos, o que inclui sua dinâmica própria, sua origem e fases desenvolvimentais.

Dentro desse novo campo de estudo é obrigatório mencionar o nome de Kurt Lewin, nascido na Prússia a 1890 e falecido a 1947 nos Estados Unidos, em uma cidade perto da Universidade de Harvard, onde desenvolveu muito dos seus trabalhos voltados à dinâmica dos pequenos grupos dentro das organizações no famoso instituto M. I. T. "Lewin elucida a dinâmica das relações interpessoais e intergrupais a partir das mesmas hipóteses e das mesmas concepções que ele amadureceu longamente e pacientemente elaborou, relativas ao desenvolvimento da personalidade — ao que ele chamou a dinâmica da vida intrapessoal. A dinâmica de uma personalidade, ele o demonstrou experimentalmente, é função de sua psicogênese. E assim virá a descobrir que o mesmo acontece com a dinâmica dos grupos."¹⁷

Antes de Lewin já se havia tratado do assunto; todavia de maneira não tão efetiva. Comte (1793-1857), como sociólogo, declarou-se

15. SCHUTZ, W. Op. cit. p. 105.

16. SCHUTZ, W. *Todos somos uno; lá cultura de los encuentros*. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1973, p. 118.

17. MAILLIOT, G.B. *A dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo, Duas Cidades, 1970, p. 11-2.

contrário à edificação de uma nova ciência, que chamou de "psicologia social", sendo assim o primeiro a usar tal termo.

Por sua vez, Durkheim (1858 a 1917), também sociólogo, opõe-se à nova ciência assim se referindo a ela: "A Psicologia Social não é senão uma palavra que designa toda espécie de generalidades, variadas e imprecisas, sem objeto definido."

A expressão *psicologia social* foi aceita pela primeira vez por sociólogos e filósofos sociais franceses que procuraram buscar as primeiras interpretações psicológicas para os fatos sociais.

William MacDougall (1871-1929), psicólogo social e sociólogo inglês da Universidade de Oxford, propõe a seguinte subdivisão: "Psicologia Individual" é o campo de conhecimento que estuda os traços fundamentais do indivíduo como ser humano, "Psicologia Coletiva" detém-se especialmente no estudo do grupo e suas principais características; e a "Psicologia Social" volta-se à busca de compreensão da influência do grupo sobre o indivíduo.

Nas primeiras décadas do Século XX, Freud, em sua obra *Mal-estar na Civilização*, coloca a inevitabilidade de o homem viver em sociedade, mas que esta, por sua vez, lhe impõe inúmeras restrições que são a fonte da sua infelicidade. "No processo de desenvolvimento do indivíduo, o programa do princípio do prazer, que consiste em encontrar a satisfação da felicidade, é mantido como objeto principal. A integração numa comunidade humana, ou adaptação a ela, aparece como condição dificilmente evitável, que tem de ser preenchida antes que esse objeto de felicidade possa ser alcançado."¹⁸

KURT LEWIN E A TEORIA DE CAMPO

Voltando ao trabalho de Kurt Lewin, tem-se nele o primeiro esforço centralizador, no sentido de convocar os psicólogos sociais a envidarem seus esforços com o objetivo de pesquisar mais a fundo o estudo do comportamento humano dentro dos microgrupos, onde o relacionamento face a face das pessoas que os compunham era fator de importância preponderante.

"Graças a Lewin, e a partir dele, puderam ser destacados vários critérios que nos permitem identificá-los. Para que haja comportamento de grupo é necessário que vários indivíduos experimentem as mesmas emoções de grupo, que estas emoções de grupo sejam suficientemente intensas para integrá-los e deles fazer um grupo, que, finalmente, o grau de coesão atingido por esses indivíduos seja tal que

eles se tornem capazes de adotar o mesmo tipo de comportamento. Estes comportamentos de grupo podem variar em termos de duração conforme sejam desencadeados por um agente exterior, ou por um agente provocador, ou por um líder."¹⁹ Há então que distinguir dois tipos diferentes de pequenos grupos: primeiramente, há aquele que se organiza e se orienta em função da execução ou do cumprimento de uma tarefa: é conhecido como "sócio-grupo"; o segundo tipo é estruturado em função da polarização dos seus próprios membros e é denominado "psicogrupo".

Para Lewin é o conjunto das interações existente no interior de um espaço psicossocial que determina a dinâmica do grupo; portanto, esse fenômeno é irreduzível, não podendo ser explicado à luz da psicologia individual. Por sua vez, o comportamento dos indivíduos mesmo enquanto seres sociais é função dessa dinâmica grupal, independente mesmo das vontades individuais. Dessa forma, a atitude de um indivíduo é função de sua relação dinâmica com os diferentes aspectos da situação social que assume — é, portanto, o ambiente que coloca o indivíduo em um determinado estado de espírito. Finalmente, as percepções de cada um dos membros de um grupo, sobre a situação social, são condicionadas por suas atitudes enquanto membro de uma restrita coletividade.

Kurt Lewin é conhecido como sendo o autor de *Teoria de Campo* na qual há que se considerar:

- a) A "Totalidade Dinâmica", na qual admite que a personalidade é considerada como constituída de um complexo de sistemas, formas e processos psíquicos.
- b) Essa personalidade constitui-se do "eu íntimo", como se fosse um núcleo central provido de valores fundamentais e de maior importância para o indivíduo; do "eu social", no qual se encontram aqueles sistemas de valores compartilhados com o grupo; e "eu público", caracterizando a região mais superficial da personalidade responsável pelos contatos humanos. Assim, em pessoas caracteristicamente introvertidas há uma predominância do "eu íntimo", sendo que, para os extrovertidos, o "eu público" é predominante no seu espaço vital.
- c) O "campo social", no qual a gênese, a estrutura e a dinâmica de um grupo determinam as posições relativas dos diferentes elementos que o constituem — portanto, o grupo tem uma dinâmica própria. Para Kurt Lewin o campo social é considerado como a totalidade dinâmica da coexistência de forças oriundas do processo interativo dos indivíduos dentro dos pequenos grupos ou subgrupos.

Dessa forma são elaborados quatro pressupostos básicos:

1. O grupo deve ser considerado como o terreno dentro do qual o indivíduo se mantém — sua integração num grupo depende, portanto, da clara definição de sua participação no seu espaço vital, ou da caracterização da sua liberdade típica de movimento no interior do grupo.
2. O indivíduo, conscientemente ou não, utilizando-se do grupo e das relações sociais que mantém, com vista a satisfazer necessidades próprias, bem como suas aspirações sociais; portanto, o indivíduo utiliza o grupo como seu instrumento.
3. Mesmo que o indivíduo se sinta ignorado, isolado ou rejeitado pelo grupo, ele não deixa de ser um dado da realidade da qual ele faz parte; portanto, valores, necessidades e expectativas pessoais são por ele gratificados ou frustrados. Nenhum membro deixa de sofrer o impacto do grupo e não escapa à sua totalidade.
4. O grupo é considerado como um dos elementos do espaço vital do indivíduo, ou melhor, é um setor desse espaço vital.

“A ‘adaptação social’, em conclusão, consistiria, segundo Lewin, em concluir esta superação, em atualizar suas aspirações e suas atitudes, em atingir seus objetivos pessoais, sem nunca forçar ou romper os laços funcionais com a realidade coletiva ou o campo social em que o indivíduo se insere e que constitui o fundamento de sua existência.”²⁰

Não se pode jamais negar o mérito indiscutível de Lewin em suas pesquisas e descobertas no tocante ao assunto que diz respeito a pequenos grupos. Foi ele que inegavelmente percebeu aí um importante campo de estudo e, por conseguinte, deu os primeiros, porém grandes, passos na tentativa de desvendar em moldes de pesquisa científica todo um pressuposto sobre o qual, posteriormente, outros estudiosos puderam refinar mais suas pesquisas. Muito se tem estudado sobre o assunto desde então, e a Psicologia Social conta, hoje em dia, com um acervo praticamente inesgotável de enfoques sobre o assunto.

Seria então válido mencionar, embora de passagem, conceitos de outros autores a título de enriquecimento sobre o assunto.

Thibaut e Kelley propõem que o termo “grupo” tem sido tão amplamente utilizado que se torna necessário restringir com maior precisão aqueles critérios que o definem; portanto, propõem duas características básicas, as quais qualificam um conjunto de pessoas enquadrado em formadoras de um pequeno grupo.

Num trabalho denominado “Formação e Desenvolvimento de Pequenos Grupos” esses dois autores posicionam-se da seguinte forma diante do problema: “Para estudar os grupos, torna-se necessário primeiramente defini-los. Uma vez que o termo grupo esteja sendo aplicado a muitas diferentes coleções de pessoas, é necessário restrin-

gir o seu significado àqueles conjuntos de pessoas que cabem dentro de um certo critério. O primeiro critério é aquele que diz respeito ao seu tamanho. De forma clara, um grupo deve compreender duas ou mais pessoas, mas teoricamente não há um limite superior para o seu tamanho. Na prática um grupo que efetivamente funcione é usualmente composto de menos de vinte pessoas. Mesmo desse tamanho geralmente se dá sua fragmentação em grupos menores. Quando isso é deliberado e há uma coordenação entre os relacionamentos de tais subgrupos, desenvolve-se uma organização.

Um segundo critério que distingue um grupo de uma coleção de pessoas é que os membros interajam uns com os outros de tal forma que o comportamento de um membro influencie o comportamento dos outros. Isso quer dizer que os membros são de alguma forma comportamentalmente interdependentes. Um terceiro critério é que os membros se percebem a si mesmos como sendo um grupo. Para tanto eles precisam estar psicologicamente atentos uns aos outros e isso, do ponto de vista prático, impõe limites ao tamanho possível do grupo.”²¹

Existem ainda muitas outras peculiaridades passíveis de exame no tocante a: Formação e Desenvolvimento, Estrutura, Funcionamento, Influência no Comportamento Individual, Processos de Interação, Estruturação e assim por diante; todavia, tais assuntos contam com extensa bibliografia que pode ser encontrada no campo da Psicologia Social. Há outras importantes obras que numa linha de maior especialização desenvolvem tais temas dentro do campo específico dos grupos organizacionais. Esta constitui, não há dúvida, uma importante área de especialização que apresenta considerável complexidade.

Em termos práticos não se pode negar a importância dos grupos para cada indivíduo *de per se*.

É através do grupo ao qual cada indivíduo pertence que ele consegue satisfazer suas importantes necessidades sociais também conhecidas como de afiliação.

Por outro lado, é através do grupo que cada um estabelece seu próprio autoconceito. O relacionamento com os demais constitui-se em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo.

É dentro do grupo que se pode conseguir auxílio e apoio, tendo em vista a consecução não somente dos objetivos individuais como também organizacionais.

21. HILTON, B.L. & REITZ, H.U. *Groups and organizations: integrated readings in the analysis of social behavior*. Califórnia, Wadsworth Publishing Company, 1971. p. 31.

20. MAULHIOT, G.B. Op. cit. p. 55.

Somente dentro dos grupos é que se pode compartilhar e auxiliar em atividades que tenham objetivos comuns, como, por exemplo, fabricar objetos e produtos, participar de atividades que visam ao divertimento, prestação de auxílio e muitos outros.

Finalmente, há que se considerar que seria ótimo que os objetivos do próprio indivíduo, do grupo e da organização fossem coincidentes. Como isso não é sempre possível, há que possuir um certo grau de conformidade individual para continuar pertencendo ao grupo.

O FENÔMENO DA LIDERANÇA

Nenhum outro assunto parece, ao mesmo tempo, ser tão sutil e ter despertado o interesse de tantos. É significativamente elevado o número de trabalhos publicados sobre o assunto. A cada dia surgem novas pesquisas que têm por objetivo desvendar as mais diferentes facetas sobre o problema. Essa riqueza de fontes de informação determina uma relativa dificuldade em escolher um só trabalho que esgote o assunto e satisfaça por completo as múltiplas interrogações que ainda pairam no ar. Esse estado de coisas leva a crer que ainda muito se tenha a dizer quanto às reais implicações do ato de dirigir pessoas.

A liderança no contexto organizacional. O fator liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional. Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados.

É fácil observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Muito frequentemente os indivíduos conhecidos como bons chefes são pouco específicos ao configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trabalho com as pessoas que dirige. Atingiram sua eficiência como chefes, atuando por ensaios e erros no decorrer do seu dia-a-dia de trabalho. É comum que essas pessoas apresentem uma real dificuldade em ordenar essas experiências quando se vêem diante da contingência de transmiti-las aos demais.

Vários estudiosos do assunto têm chegado a conclusões que muito se assemelham ao ponto de vista de McGregor quando afirma: "É pouco provável que exista um único quadro básico de conhecimentos e características peculiares à personalidade de todos os líderes. As

características da personalidade de líder são de muita importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as circunstâncias. Aquelas necessárias a uma liderança política bem sucedida são diversas das que se aplicam à administração industrial ou à liderança militar ou educacional. Os líderes transferidos de um tipo de instituição social para outro tanto estão sujeitos ao malogro como ao sucesso.

Mesmo dentro de uma única instituição, tal como a indústria, circunstâncias diferentes requerem diferentes qualidades de liderança. Tal circunstância é bastante óbvia quando estabelecemos comparações entre excelentes líderes industriais em diversos períodos históricos, diversas culturas, diversas indústrias ou mesmo em empresas menores. Os requisitos de liderança em uma empresa jovem ainda lutando por se afirmar, por exemplo, são completamente diferentes daqueles exigidos por uma grande firma já tradicionalmente estabelecida.

Mesmo numa empresa individual, funções diversas (vendas, finanças, produção) exigem conhecimentos e técnicas diversas de liderança. Os administradores são, às vezes, bem sucedidos numa função, mas de maneira alguma são sempre bem sucedidos em outra. O mesmo se aplica à liderança de níveis organizacionais diferentes. Os chefes de seção capazes não darão bons presidentes (ou vice-versa). No entanto, cada um deles poderá ser um líder eficiente.

Por outro lado, líderes que diferem, de maneira marcante, em conhecimentos e características frequentemente têm êxito igual em determinadas situações em que se sucedem uns aos outros. Tal circunstância torna-se particularmente evidente nas sociedades ou grupos executivos em que a liderança é, na realidade, compartilhada. A própria idéia de equipe implica padrões diferentes e suplementares de capacidade entre seus membros.

Muitas características de liderança consideradas essenciais, em última análise, não diferenciam o líder capaz dos outros incapazes. Na realidade, algumas delas — por exemplo, integridade, ambição, decisão — podem ser encontradas não apenas no líder, mas em qualquer membro eficiente de uma organização.²² Portanto, jamais se logrará, em poucas palavras ou de maneira superficial, esgotar o assunto de maneira que se respondam todas as perguntas que se pode fazer a esse respeito. Esse tópico, compreendido dentro da Psicologia Social, deve ser visto de forma bastante ampla.

É temerário afirmar que o líder nasce feito ou que se possa formá-lo. Na verdade, não há regras tão gerais dentro desse campo; cada

22. MCGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo, Brasiliense, 1973. p. 64.

caso é um caso particular. Muitas variáveis, não somente individuais, como também ambientais, devem-se cruzar para que se possa observar o fenômeno da liderança. A pesquisa moderna destruiu o mito do "líder nato", bem como não se pode concluir que se consiga fazer de não importa qual indivíduo um verdadeiro líder.

Há uma característica dentro do processo da liderança a partir da qual se observa que, dentro dos pequenos grupos, quando um líder aparece, as diferenças individuais são controladas e mesmo respeitadas. O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido. Pigors vê o líder como aquele que é capaz de, numa situação social, influenciar os outros a partir de suas idéias e através de suas ações.

É fácil, então, compreender que alguém possa liderar determinado grupo de pessoas, mas não outro. Dessa forma o fenômeno está preso às diferenças individuais não somente dos participantes do grupo, como também das características pessoais daquele que as está conduzindo.

Num rápido levantamento, Fiedler aponta em sua principal obra uma série de diferentes definições para liderança:

"Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões (Dubin, 1951).

Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interação global voltada à solução de problemas que são múltiplos (Hemphill, 1954).

O líder é a pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo (Hormans, 1950).

Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (Reuter, 1941).

O líder é uma pessoa que tem sucesso em conseguir que as pessoas o sigam (Cowley, em Hemphill, 1954).

O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo (Cattell, 1953).

O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo (Bales e Strodtbeck, 1951).

A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular

conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais (Bass, 1949).

A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos (Stogdill, 1950).

O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores (Sanford, 1949).²³

Características do líder e dos grupos. Ao longo de todas essas definições é possível identificar uma característica comum qualificada pela habilidade de conduzir as pessoas de forma natural, isto é, de conformidade com as características e normas próprias dos diferentes grupos nos quais um líder pode aparecer. Trata-se, por conseguinte, da simples constatação do fenômeno; é da sua descrição a partir dos dados objetivos que se pode apreender um comportamento de liderança.

A seguir, o autor apresenta sua própria conceituação de liderança, afirmando: "Nós definiremos aqui o líder como um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar tarefas relevantes nas iniciativas grupais, ou quem, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo."²⁴ Isso não quer dizer exatamente que ele assuma tal papel durante o tempo todo, isto é, há momentos nos quais ele o faz de maneira mais diretiva, outras em que apresenta uma abordagem de menor interferência pessoal. Por outro lado, é possível observar que interfere em alguns casos com maior frequência e em outros menos frequentemente, mas, todas as vezes que o grupo sentir necessidade de um referencial ou de alguma revisão da orientação de suas atividades, acabará por solicitar a interferência daquele a quem estão acostumados a seguir.

De maneira bastante clara, percebe-se que é esperado de um verdadeiro líder fazer com que o grupo produza frente aos objetivos que devem ser atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo facilmente constatável. Considera-se, portanto, ainda como de sua responsabilidade o fato de garantir o moral dos membros que se acham sob sua direção. Finalmente, esse moral grupal deve também retratar a satisfação de cada membro em particular, o que implica uma sensibilidade especial em dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos pessoais da forma mais natural possível. Dessa maneira, ele está sempre atento no

23. FIEDLER, F. E. *A Theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 7 e 8.

24. FIEDLER, F. E. *Op. cit.* p. 8.

sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se acha inserida.

Parece ficar bem evidente que a grande tarefa do líder consiste em ter a habilidade de coordenar as atividades de cada membro em particular, a fim de que a atividade grupal flua de forma normal e sem interrupções, ao mesmo tempo que se verifique um clima de harmonia no tocante à participação de cada um.

Verifica-se com frequência que a atuação do líder não está única e exclusivamente voltada para aspectos internos ao grupo. A ele são atribuídas também atividades de adaptação do grupo ao meio ambiente. Cabe-lhe ter a sensibilidade de perceber e diagnosticar as variáveis ambientais, para que possa estar habilitado a imprimir diferentes orientações ao futuro destino do grupo. Há sempre que se pensar que um pequeno grupo não subsiste isoladamente, independente de outros grupos e de outros constituintes do seu meio.

Cabe então lembrar que essas mesmas variáveis do meio que circunda o pequeno grupo não permanecem estáveis com o decorrer do tempo. Pelo contrário, essas características ambientais adquirem novas fisionomias à medida que sofrem novas interferências e passam a apresentar novos desafios que, se bem trabalhados, chegarão a se transformar em oportunidades de sobrevivência do grupo. A falta de acuidade em perceber as transformações ambientais e redirecionar o grupo pode determinar o desaparecimento deste último, bem como, e consequentemente, fazer que com ele desapareça seu antigo líder. Há momentos em que o grupo permanece quase que por inteiro e o líder chega a ser substituído por não atender às necessidades de redirecionamento comportamental a partir de diferentes solicitações ambientais.

Há teorias que falam sobre as fases de amadurecimento do grupo em si. Na sua grande maioria, os especialistas no assunto prevêem, a cada etapa de desenvolvimento dos pequenos grupos, uma forma ou estilo diferente de liderança.

Chega-se a observar que o líder, ao oferecer as diretrizes do novo direcionamento no comportamento dos membros do seu grupo, pode, até mesmo, modificar o ambiente em que ele se encontra, conforme aponta Selznick: "Não há, então, uma divisão nítida entre as tarefas de definir a missão e concretizar o objetivo. Cada uma implica uma auto-avaliação, uma apreciação de pressões internas e exigências externas. Este autoconhecimento conduz à formulação dos verdadeiros métodos e objetivos dos dirigentes. Identifica as oportunidades como as limitações, indicando até onde a liderança pode ou deve ir na modificação da natureza e da direção da organização. Um líder facilmente fra-

cassará se submeter-se com facilidade às limitações de sua organização, como se ignorasse aqueles limites. O problema é sempre explorar e testar as aparentes restrições, e verificar quais as que devem ser aceitas como inevitáveis, como áreas de verdadeira reincidência, e quais as que podem ser tão alteradas para criar condições institucionais capazes de assegurar a realização de objetivos visados."²⁵

Durante muitos anos o ponto-chave da liderança residiu no significado do poder hierárquico, o chefe era obedecido e muitas vezes os subordinados se deixavam manipular porque desse chefe dependia o futuro de suas vidas na organização. Não raro se ouve, dentro das organizações, que "a definição de chefe é chefe". Essa forma de referir-se ao chefe traduz a necessidade da imposição da autoridade atribuída aos níveis hierárquicos superiores para o exercício da liderança, que dessa feita representava um fator imposto, não naturalmente aceito.

Com o passar do tempo, os problemas humanos foram avolumando-se de tal forma que se chegou a conceber que as simples linhas do organograma que prendiam o chefe ou o gerente acima da cabeça dos seus subordinados não eram suficientes para que se chegasse, com sucesso, a um trabalho harmonicamente produtivo junto a grupos de pessoas.

A falta de habilidade em liderar verdadeira e naturalmente o pessoal que preenchia posições inferiores tem chegado a determinar sérios problemas, tais como sabotagens quantitativa e qualitativa da produção, representativa dificuldade de comunicação entre as pessoas, boatos nocivos, resistências passivas, falta absoluta de iniciativa e assim por diante. Tudo isso tem gerado um ambiente bem difícil, onde a convivência humana se tem feito dentro de uma falta de conforto às vezes até absoluta para aqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do contexto de trabalho.

É bem recente a iniciativa de empresas proporcionarem a seus funcionários, posicionados em cargos de supervisão, programas de desenvolvimento pessoal, nos quais lhes é oferecido instrumental indispensável ao planejamento de estratégias que facilitem maior eficácia na condução de pessoas. Antes desse movimento, os cursos de técnicas de chefia forneciam um conjunto de regras que os chefes deveriam seguir para bem ensinar o trabalho a seu pessoal, para bem resolver os problemas de relacionamento humano no trabalho ou para bem organizar o trabalho do seu subordinado. Essas regras não levavam em

25. SELZNICK, P. A. *Liderança na administração*; uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, FGV, 1972, p. 77.

conta nem as diferenças individuais daqueles que estavam sendo dirigidos, nem as características naturais do estilo de liderança do próprio chefe. Como exemplo desses programas podem-se citar o T.W.I. (Training Within Industry), muito utilizado durante a Segunda Guerra Mundial e por um número incontável de empresas nas décadas subseqüentes a esse período.

A orientação atual no sentido de desenvolver nos chefes o verdadeiro papel de liderança caracteriza-se por um trabalho muito mais amplo. Esses programas de desenvolvimento partem do diagnóstico do estilo de liderança do indivíduo, da compreensão do estilo comportamental do grupo de subordinados e do exame das características do trabalho e da tecnologia empregados. Tão logo se possa ver claro cada um desses elementos, será possível traçar uma estratégia de liderança que respeita as características de personalidade do líder, as principais orientações comportamentais do grupo que está sendo chefiado, e os requisitos das tarefas e da tecnologia com as quais se está trabalhando. O fenômeno como um todo é, portanto, mais ampla e profundamente caracterizado.

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA

Os primeiros marcos: os grandes condutores da humanidade. Sempre houve uma forte tendência em procurar classificar os diferentes tipos de liderança como forma de se encontrar quais seriam aqueles traços comportamentais comuns aos indivíduos que se acreditava reconhecidamente habilidosos em conduzir pessoas.

Não resta dúvidas de que a história pode ser tida como a grande responsável em chamar atenção sobre o fato, ressaltando principalmente os feitos dos grandes condutores de homens da humanidade. Vê-se, com freqüência, que muitos dos grandes líderes do passado assim foram reconhecidos através do seu papel de chefes militares.

Inicialmente calcado no modelo militar, vai-se firmando dentro das organizações o conceito de líder institucional como figura indispensável à manutenção da hierarquia e cujo poder é inquestionável. Um grupo maior de pessoas, cuja existência se justifica pelo fato de ter que cumprir determinada missão ou objetivo, passa a não poder prescindir desse elemento muitas vezes impregnado de mistificações, mas a quem cabe escolher e conduzir o destino de todos os demais.

É também através da história que foi possível encontrar pessoas que influenciaram a humanidade, mas que, diferentemente do primeiro tipo de líder, não exerciam voluntariamente nenhum poder, mas foram naturalmente seguidas por suas idéias. Este é o caso dos grandes

filósofos, dos escritores de renome, de pintores que fundaram escolas e que são seguidos mesmo após seu desaparecimento. Esse tipo de líder é chamado de passivo pelo fato de não ter havido intenção expressa de sua parte nem esforço deliberado em dirigir seus seguidores. Esses líderes arrebanharam grande número de adeptos devido a suas qualidades e características, passando, por isso, a serem naturalmente admirados e seguidos por muitos.

Dando prosseguimento ao exame dos diferentes líderes que deixaram marca na história da humanidade, saltam aos olhos aqueles homens que conseguiram impor-se pelo seu magnetismo pessoal, sendo por essa característica denominados líderes carismáticos, como é o caso de muitos dos líderes políticos e religiosos. No caso do carisma, não se conta com maiores explicações sobre quais as características ou traços psicológicos que explicam no que reside o poder incontestável exercido por esses grandes homens. Fala-se, quando muito, numa espécie de atração pessoal, mas não se conseguiu configurar mais precisamente como funciona esse fenômeno.

Os estudos mais consistentes. O notório desenvolvimento industrial da atualidade foi aos poucos chamando atenção para o comportamento humano dentro das organizações. Logo se percebeu a necessidade de delegar responsabilidades, o que sem dúvida foi aumentando a importância do papel do chefe. É nesse momento que principalmente os psicólogos sociais viram-se forçados a examinar mais detidamente o fenômeno da liderança, procurando compreendê-la. Surgem, dessa forma, a partir da década de 40, um bom número de teorias sobre o assunto, com vista a uma contribuição mais palpável no tocante ao aumento da eficiência do líder.

Antes desses estudos mais pormenorizados, atribuíam-se aos chefes traços comportamentais característicos que continham sobretudo uma conotação mais do tipo moral. Assim, o bom líder deveria necessariamente possuir traços tais como justiça de julgamento, integridade de conduta e energia pessoal. Isso nos permite concluir que tal abordagem, de certa forma, pretendia sugerir que, para bem exercer o papel de liderança, a pessoa deveria preencher certos requisitos de um padrão ideal. A medida que os indivíduos se aproximassem mais ou menos dessas virtudes, teriam um melhor ou pior desempenho como chefes. Com o passar do tempo tais traços foram mostrando-se insuficientes para cobrir todas as possíveis dimensões psicológicas do papel de chefia frente às mais variadas situações nas quais o líder deve agir. A crítica que se faz a essa abordagem é que ela se apóia tão simplesmente em opiniões e crenças pessoais, e não apresenta, atrás de si, uma teoria que seja passível de comprovação experimental.

É importante ressaltar que se pode comprovar a fragilidade da teoria que defende certos traços de liderança pedindo-se a diferentes pessoas que opinem a respeito de quais qualidades deve ter o líder ideal. O resultado de pesquisas dessa natureza é sempre invariável: ao comparar as opiniões nota-se a grande diferença entre elas. Caso se solicite uma discussão sobre tais pontos de vista, chegar-se-á a uma absoluta falta de concordância entre os mesmos.

Os estilos comportamentais de chefia. Não se pode negar que as primeiras tentativas de classificar os diferentes tipos de atuação no exercício da liderança já guardavam no seu bojo a idéia de estilos comportamentais de chefia. É importante que se procure um denominador comum que facilite a compreensão de que "o estilo" de cada um possa ser tomado como sinônimo de marcas individuais que caracterizam sua identidade. Essas características não estão presentes em determinado momento apenas, mas apresentam uma continuidade através dos tempos e ao longo da vida de cada indivíduo. O estilo caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, suas formas particulares de enfrentar problemas do dia-a-dia ou aqueles enfoques dos quais se serve para a manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante.

"Quando se fala de estilo, está-se referindo à maneira própria de ser das pessoas, que não somente lhes pode ser conhecida, como também oferece aos demais um referencial de identificação para que não sejam confundidas umas com as outras."²⁶

Hoje já não se procura mais estabelecer de forma apriorística qual deva ser o comportamento ideal para um líder, mas o estudo sobre o assunto se tem feito tanto quanto possível a partir da observação concreta e posterior descrição dos estilos comportamentais dos líderes. Ao se caracterizarem os diferentes estilos de liderança, está-se também descrevendo formas diferentes pelas quais as pessoas jogam esse tipo de papel comportamental.

Da mesma forma que o estilo, o jogo de papéis está intimamente ligado às características de personalidade de cada um. Não é difícil observar que as pessoas variam quanto às maneiras de jogar os seus próprios papéis dentro da vida cotidiana. Em que pese essa diferença entre os indivíduos em si, o seu comportamento mostra um determinado grau de consistência ao longo dos diferentes papéis, que são as características únicas de um indivíduo, mas que podem ser analiticamente estudadas em separado. O número de papéis que cada um pode vir a jogar é praticamente incontável como os papéis de pai, de filho, de professor, de vendedor, de subordinado, de supervisor e assim

por diante. É, enfim, a personalidade que se torna fonte de papéis, de tal maneira que orientações aprendidas como componentes de um papel específico podem transformar-se em determinado atributo que qualifica determinada pessoa e não outra.

Deutsk & Krauss escrevendo sobre a Teoria dos Papéis demonstram como dentro de uma cultura cada posição ocupada pelo indivíduo traz associada a si um conjunto de normas e expectativas e que o conceito de papel se acha relacionado com essas expectativas. Para tais autores há que se diferenciar entre:

- a) O papel prescrito que diz respeito ao sistema de expectativas que existe no ambiente social que envolve o ocupante de uma determinada posição.
- b) O papel subjetivo, no qual o ocupante de uma posição percebe seu papel como aplicável ao seu próprio comportamento quando em interação social.
- c) O papel representado, que são os comportamentos visíveis do ocupante de uma posição no momento em que ele interage com aqueles que ocupam outras posições.

De certa forma pode-se afirmar que o comportamento real das pessoas corresponda àquilo que eles acreditam que seja esperado delas e como consequência disso o papel representado e o papel subjetivo se correspondem. O jogo do papel da liderança parece estar muito ligado às expectativas dos subordinados e à habilidade do líder em perceber corretamente aquilo que é esperado dele, sendo-lhe possível, dessa forma, desempenhar com maior eficiência sua função à medida que consiga representar o papel prescrito por aquele grupo, naquele dado momento.

Não se pode então falar em um único tipo de papel comportamental de liderança tendo em vista a imensa variedade de grupos sociais que guardam as mais diferentes expectativas com relação a seus líderes. Há também que se pensar que cada grupo como um todo passa por fases diferentes. A cada variação ao longo dessas fases o grupo pode permanecer ou substituir seu antigo líder.

Abandonando a Teoria dos Traços, que já em 1950 contava com uma centena de estudos não conclusivos, a pesquisa sobre o fenômeno em questão leva à descoberta de novos horizontes: "Até certo ponto, a degradação da teoria das características em favor da teoria do estilo ou da contingência pode ser uma função de um cultura democrática, pois o pressuposto implícito por detrás dessas últimas teorias é o de que qualquer pessoa pode ser um líder eficiente, desde que se comporte de maneira correta ou pelo menos de maneira apropriada à situação, ao passo que as teorias das características pareciam impli-

26. BERGAMINI, C.W. *Desenvolvimento de recursos humanos; uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980. p. 45.

car um corpo de elite de funcionários com talento administrativo, os quais haviam herdado ou adquirido as características necessárias."²⁷ As teorias que procuram descrever certos estilos típicos de liderança parecem inverter o processo no sentido de que não é mais o comportamento do líder que determina a direção que o grupo empreende, mas que a eficiência do líder será determinada pela sua habilidade em perceber as necessidades de auto-realização e consequentemente de auto-estima das pessoas a quem lhe cabe dirigir.

Inicialmente as classificações dos diferentes estilos de liderança eram um tanto simplistas, descrevendo tais comportamentos em forma de um contínuo que ia de um extremo a outro, dentro de uma mesma classe, podendo ser criticada como segue: "Há muito que necessitamos de um sistema melhor para analisar os estilos de liderança. Os estilos 'ou/ou' são caracterizados pelas várias maneiras, tais como autocrático/democrático, ou autoritário/participativo, ou centrado na produção/centrado nas pessoas e mesmo como teoria X/teoria Y. Estes rótulos são considerados inadequados e confusos. A ênfase em termos que representam extremos tem colocado muitos gerentes em posição de optar por aceitar uma ou outra alternativa. Este fato fez com que os pesquisadores assumissem a posição de provar os benefícios de um sistema com relação a outro. Isto levou muitos professores de teoria organizacional a superenfatarem o lado das relações humanas, e seus esforços foram classificados como de liderança 'fracá' por muitos gerentes."²⁸

Além de levar naturalmente a uma defesa polêmica por um dos extremos como o anteriormente mencionado, a teoria parece simplista demais para abranger todas as variações previstas em termos de diferenças individuais de comportamento de liderança. O homem não é tão simples assim para ser colocado num contínuo que vai do menos para o mais ou que a descrição total do seu comportamento se esgote em determinado ponto da curva.

Os pontos de vista que mais se destacaram nessa primeira tentativa de abandonar a teoria dos traços foram: o da Universidade de Ohio, que propõe o líder centrado na estrutura versus aquele centrado na consideração; o da Universidade de Michigan, que descreve o comportamento de liderança que se caracteriza como centralizado na produção e aquele que está centralizado no empregado e, finalmente, o da Universidade de Harvard, que propõe o líder de tarefa frente ao líder sócio-emotivo.

27. HANDY, C.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. p. 103.
28. KOLB, H.D. *Prefácio do livro do Grid gerencial de Blake e Mouton*. São Paulo, Pioneira, 1976. p. XII.

Principalmente em virtude do grande incremento atual dos programas de Desenvolvimento de Executivos, um bom número de autores tem tentado descrever de forma mais abrangente aquelas diferentes possibilidades de comportamentos típicos dos líderes.

Não se pode deixar de mencionar logo de início o trabalho de Robert Blake e Jane Mouton que através da idéia do Grid Gerencial propõem cinco tipos diferentes de líderes a partir dos parâmetros tarefa e relacionamento. Os cinco estilos são assim conhecidos: Gerência Empobrecida (1.1), onde há fraca ênfase tanto numa direção como em outra; Gerência Tarefa (9.1), na qual a preocupação com a produção sobrepõe a com as pessoas; Gerência de Equipe (9.9), onde as duas preocupações com tarefa e pessoas se acham enfatizadas e altamente desenvolvidas, Gerência de Clube Campestre (1.9), altamente preocupada com as pessoas em detrimento da produção e, finalmente, o estilo Pêndulo Amortecido (5.5), que não deixa claro o caminho seguido.

Igualmente importante é o trabalho desenvolvido por Rensis Likert por volta de 1967. Partindo dos aspectos motivacionais da natureza do processo de comunicação, influência e decisão, acaba por descrever quatro tipos diferentes de estilos de chefia que denomina de Rígido, Benevolente, Deliberativo e finalmente Grupal.

É também bastante conhecido no Brasil o trabalho de Hersey e Blanchard denominado liderança situacional ou teoria do Ciclo Vital da Liderança. Nesse programa, os líderes são classificados dentro de dois parâmetros que distinguem o comportamento no trabalho e no relacionamento. Posicionados a partir daquilo que é denominado de quadrante 1, onde a ênfase é tipicamente o comportamento no trabalho, os diferentes estilos de liderança atingem até o quadrante 4, no qual o comportamento é tipicamente o de relacionamento. O bom líder é aquele que consegue exibir o comportamento adequado de acordo com o estado de maturidade do grupo.

Não se pode deixar de mencionar o trabalho de Reddin com sua teoria conhecida como 3-D. Além de procurar descrever os líderes a partir da orientação para relacionamento e orientação para tarefa, o autor configura quatro estilos fundamentais que são o Relacionado, o Separado, o Dedicado e o Integrado. Cada um desses estilos pode ser considerado como adequado para a situação em que o líder está vivendo, constituindo-se assim a dimensão produtiva do uso do estilo. Contrariamente, caso o líder se utilize desses quatro estilos básicos em situação inadequada, estará personificando assim a sua dimensão improdutiva.

Reddín introduz conceitos importantes tendo em vista a almejada eficácia do exercício da liderança. Assim, o líder precisa ter sensibilidade situacional, isto é, precisa perceber o que se passa à sua volta para usar a dimensão apropriada do seu estilo básico, o que é considerado como flexibilidade de estilo. Finalmente, conseguindo esses dois aspectos, estará em condições de modificar o ambiente à sua volta, o que é conhecido como gestão situacional.

Pouco a pouco vai-se percebendo que os autores começam a apontar que a eficácia não depende única e exclusivamente do comportamento do líder, mas há que considerar os aspectos que circundam o estilo ou mais especificamente as chamadas variáveis ambientais. Atkins e Katcher desenvolveram um programa denominado LIFO (*Life Orientation*), no qual a filosofia básica é a de que não existem estilos ideais e que a eficácia de liderança depende da habilidade de cada líder em tirar o maior partido possível dos pontos fortes do seu estilo tendo em vista o grupo de pessoas e a situação que atravessa.

Deixando de lado os parâmetros convencionais, esses dois autores passaram a descrever os diferentes estilos comportamentais dos líderes a partir de norteadores de comportamento. O grande mérito desse trabalho é o de ter procurado utilizar-se dos pressupostos teóricos apresentados por Erich Fromm e aplicá-los em situação concreta do dia-a-dia de trabalho. Da orientação Receptiva surge o estilo *Dá Apóia*, da orientação Exploradora nasce o estilo *Toma e Controla*, da orientação natural da personalidade chamada de *Acumuladora* surge o estilo *Mantém e Conserva* e, finalmente, da orientação de *Trocas* surge o estilo *Adapta e Negocia*. Para Atkins e Katcher, todos temos os quatro estilos ao mesmo tempo; o que diferencia um líder do outro é a ordem em que esses estilos aparecem, caracterizada pela maior ou menor frequência com a qual cada uma dessas orientações comportamentais é utilizada pelo líder, ao longo das situações que enfrenta. Portanto, não se considera aqui que existam traços de personalidade típicos do bom líder.

Todos esses programas têm como principal objetivo diagnosticar o estilo comportamental do líder, para que ele mesmo possa, por sua própria iniciativa, planejar uma estratégia comportamental mais confortável frente às suas características individuais de estilo de liderança e mais produtiva para a empresa, tendo em vista uma melhor utilização do potencial de cada um. Já não se pretende mais, na atualidade, que as pessoas mudem sua maneira pessoal de ser para se tornarem mais eficazes como líderes ao seguirem um perfil ideal. Cada pessoa tem possibilidade de atingir sua eficácia; o importante é que se entenda que a forma de fazê-lo é particular a cada um — os fins podem

ser sempre atingidos, tudo depende da forma particular pela qual cada um o fará.

O problema da liderança deu sem dúvida um passo decisivo em termos de sua compreensão prática a partir das pesquisas desenvolvidas por Fiedler na atualidade com sua teoria da Liderança Contingencial. O autor não vai necessariamente descrever estilos novos de liderança, mas a sua grande contribuição resulta na compreensão de que, para que haja eficácia na ação do líder, estão envolvidos pelo menos três aspectos que precisam ocorrer necessária e conjuntamente.

Segundo a Teoria Contingencial há que se ter em conta o próprio líder com seu estilo preferido e características pessoais de comportamento. O segundo fator a ser considerado diz respeito ao tipo de grupo que é liderado, isto é, leva em conta o subordinado em sua preferência por um estilo de liderança frente às circunstâncias de trabalho. A seguir, a tarefa do ponto de vista de objetivos a serem atingidos, sendo a tecnologia utilizada considerada como o terceiro fator contingencial. Por último não deixa de lado aquilo que configura o próprio ambiente organizacional.

É o próprio Fiedler que propõe nas conclusões finais de suas pesquisas: "O desempenho da liderança depende então tanto da organização quanto ela depende dos atributos do próprio líder. Exceto, talvez em casos pouco comuns, é simplesmente insignificante falar-se de um líder eficaz ou de líder ineficaz; pode-se simplesmente falar de um líder que tende à eficiência numa situação particular e à ineficiência em outra. Se quisermos aumentar a eficácia organizacional e grupal, temos que aprender não apenas a desenvolver líderes mais eficazmente, como também a construir um ambiente organizacional no qual o líder possa desempenhar-se bem."²⁹

Sente-se claramente que cada vez mais a orientação futura da teoria organizacional será a de desenfatar a importância do indivíduo isolado como o único fator determinante do sucesso pela liderança dos grupos. Pouco a pouco alguns fatores, tais como tipo de estrutura da empresa, sistemas de planeamento e controle, clima organizacional, canais de comunicação e muitos outros, também compõem o quadro facilitador ou impeditivo da eficácia dos líderes.

Não há dúvida de que o sucesso das organizações ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos repousa fortemente também na competência dos que dirigem em lidar com seus dirigidos, ou melhor, na melhora permanente da competência interpessoal dos seus líderes.

29. FIEDLER, F. Op. cit. p. 261.

A DINÂMICA DO COMPORTAMENTO: MOTIVAÇÃO

A personalidade do homem, esquematizada, conceituada e estudada anteriormente, não constitui apenas uma estrutura impassível, à espera de que o mundo se modifique à sua volta, para que sejam atendidos seus anseios e necessidades. Ela é, antes de tudo, um elemento com dinâmica própria, que se caracteriza, principalmente, por esse movimento configurado por uma contínua integração de vivências, por uma contínua interação de suas estruturas básicas, por um mudar e evoluir constantes. O dinamismo é a principal característica de personalidade normal.

A dinâmica que conduz à ação. As teorias anteriormente examinadas põem em relevo o dinamismo de evolução ou involução, de estruturação ou desestruturação. É imperioso aceitar esse princípio e fora dele faltará a verdadeira compreensão do presente tema.

A personalidade modifica-se em seus componentes psíquicos pela maturação dos mesmos, transforma-se com relação aos seus componentes físicos e fisiológicos e vai, no decorrer do tempo, acumulando todo um lastro de experiências vividas, conforme os diferentes aspectos ambientais, culturais e sociais que se lhe apresentem.

A vivência humana traduz-se em constante renovação, em movimento contínuo. O indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal a cada degrau galgado na vida. Quando se constata a estagnação, já se pode levantar a suspeita de que algo não vai bem, já se pode colocar em dúvida a normalidade da personalidade em si.

A motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento. "Parece evidente que os problemas de personalidade podem, às vezes, ser protestos em voz alta contra o esmagamento da nossa osatura psicológica, na nossa verdadeira natureza íntima. O que é patológico, nesse caso, é não protestar enquanto o crime está sendo cometido. E eu lamento muito dizer que a minha impressão é que a maioria das pessoas não protesta, sob tal tratamento. Aceitam-no e pagam-no anos depois, em sintomas neuróticos psicossomáticos de várias espécies; ou, talvez, em alguns casos, nunca se apercebem de que estão doentes, de que perderam a verdadeira felicidade, a verdadeira realização de promessas, uma vida emocional rica e fecunda, e uma velhice serena e produtiva; de que jamais saberão até que ponto é maravilhoso ser criativo, reagir esteticamen-

te, achar a vida apaixonante e sensacional."³⁰ É nesse sentido que a ausência de motivação, o doloroso conformismo das pessoas, chega até ser incentivado em muitas circunstâncias e conseqüentemente denominado como virtude. Não estar motivado a seguir direção alguma pode ser muito confortável para os outros, mas nunca o é para o próprio indivíduo que por isso abdicou da alegria de estar vivo.

O capítulo da ciência psicológica que estuda essa característica humana é o que diz respeito à motivação. O estudo desse capítulo constitui um dos mais importantes assuntos para a verdadeira compreensão do comportamento humano.

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo *motivação* é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Outro aspecto inegável no comportamento motivacional é o cunho teleológico de que se reveste. Toda a força do comportamento está sempre dirigida para um alvo. As pessoas buscam saúde, conforto, bem-estar e fogem das condições que ameaçam essa saúde, esse conforto e esse bem-estar.

Forças de impulso e objeto. O estudo de duas variáveis — forças de impulso e objeto ou condição para o qual se orientam essas forças — constitui o pressuposto inicial do "estudo dinâmico da motivação". A Figura 4.1 reproduz essas idéias.

Birch e Veroff, em seu livro *Motivação*, iniciam o assunto da seguinte maneira: "O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana — suas próprias ações. Considere-se praticamente qualquer ação humana isolada e pergunte-se quais os seus determinantes. Por que um jovem pretende decidir-se a propor casamento? Por que um escolar cuida de seu cachorro? Por que um psicótico apresenta o ritual de lavar as mãos? Por que um assassino detona a sua arma? Quem quer que procure respostas para estas perguntas está tentando explicar a motivação."³¹

A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psicológico.

30. MASLOW, A.H. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro, Livraria Eldorado Tijuca, p. 32.

31. VEROFF, J. & BIRCH, D. *Motivação*. São Paulo, Herder, 1970, p. 3.

O psicólogo vê o comportamento do homem como sendo originado por causas, o que equivale a fazer a seguinte pergunta: Por que "Fulano" se comportou exatamente dessa ou daquela maneira, diante de tal situação?

O assunto é bastante amplo. A Psicologia vem há muitos anos tentando explicar o comportamento humano. A principal tarefa consiste em tentar compreendê-lo, ou configurar da melhor forma as variáveis aí envolvidas.

Os pressupostos fundamentais desse estudo dinâmico são os mesmos, quer a atividade em questão seja simples, quer complexa. E a sua análise cuidadosa poderá prever, com relativa certeza, o comportamento de cada um, isto é, procura localizar em cada indivíduo o que desencadeia as tendências a desejar e a procurar, ou a temer e a fugir.

Embora de forma um tanto esquemática, é possível concluir que a motivação humana, como fenômeno psicológico, caracteriza-se por "um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um". Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo, isto é, colocam em atividade a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências vividas, os dados já incorporados ao psiquismo e os determinantes morfológicos e fisiológicos de conduta. A conclusão é que ao motivar-se ou, mais propriamente, ao exibir um comportamento motivacional, o indivíduo o faz como um todo e recorre aos três níveis topográficos de sua personalidade: o consciente, o pré-consciente e o inconsciente.

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos, também chamados *goals*. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si uma conduta dinâmica que envolve toda sua personalidade e mobiliza forças de impulso, que são os *drives*. Esses últimos têm como função ir vencendo as etapas ou obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo, até a consecução dos mesmos. A conduta humana se esclarece quando se observa o comportamento de cada um.

Para alguns autores, o contexto motivacional é entendido como o conjunto de atividades "consumatórias e instrumentais". São as atividades instrumentais que levam o indivíduo à atividade consumatória. Os *drives* são, portanto, atividades instrumentais que levam o ser motivado aos *goals*, ou atividades consumatórias, que, uma vez atingidas, podem desencadear novas atividades instrumentais, que visam a outras atividades consumatórias, provavelmente diferentes das primeiras. Essa idéia deixa claro que a cadeia motivacional é formada intermitentemente no comportamento humano.

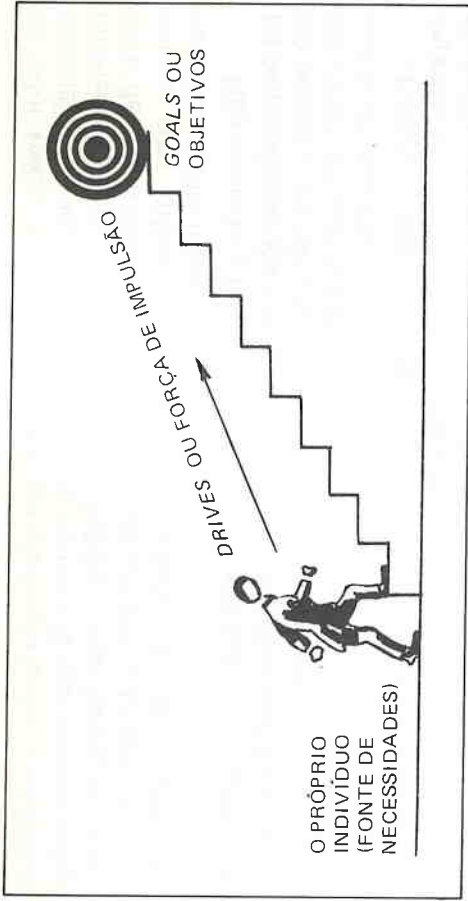


Figura 4.1. *Drives e objetivos: o esquema da motivação.*

Murray, em seu livro *Motivação e emoção*, refere-se ao assunto da seguinte forma: "É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação-ambiente em que se encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação.

Um motivo divide-se, usualmente, em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo — pela temperatura, por exemplo — mas é interno. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou obtida uma recompensa. O objetivo ou recompensa apresentam um certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno — depois de ser suficientemente atingido o objetivo, o motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objeto externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno."³²

Os motivos humanos não têm, para a pessoa que se motiva, todos eles a mesma significância. Há motivos importantes, há motivos

32. MURRAY, E. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro, Zahar, 1971. p. 20.

de valor médio e há motivos sem grande importância. Portanto, à medida que o indivíduo valoriza seus motivos, é que valoriza maior ou menor quantidade de forças para obtê-los. Dessa forma, os *drives*, além de terem sua direção orientada para determinado alvo, apresentam-se com diferentes intensidades, dependendo da importância do objetivo para o sujeito.

Não somente a força de cada motivo, mas também o próprio tipo ou padrão que lhe é característico chegam a influir na maneira de como vemos o mundo, na configuração de como cada um se percebe, nas coisas em que se pensa e sobretudo nas missões nas quais as pessoas se empenham.

Pode-se, então, falar de intensa motivação quando o objetivo é importante e o *drive* desencadeado é forte; de motivação normal, quando o objetivo tem importância média e, portanto, desencadeia *drives* de intensidade média; e de motivação fraca, quando a importância do objetivo é quase irrelevante e os *drives* não passam de fracos impulsos que, às vezes, não são suficientes nem para pôr o indivíduo em ação.

Uma vez entendido o esquema da conduta motivacional, é necessário analisar quais são, em tese, os principais motivos comportamentais. Esses motivos assentam-se nas próprias necessidades de cada um e para estudá-los será necessário determinar quais são.

A explicação da dinâmica motivacional, no entender de Maslow, leva a conotação própria da sua experiência como psicólogo clínico: "Uma última palavra sobre definição. Muitos dos problemas que têm flagelado os autores nessa área, quando tentaram definir e delimitar a motivação, são uma consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais extremamente observáveis. O critério original de motivação é aquele que ainda é usado por todos os seres humanos, exceto os psicólogos behavioristas, é o subjetivo. Sou motivado quando sinto desejo, ou carência, ou anseio, ou falta. Ainda não foi descoberto qualquer estado objetivamente observável que se correlacione decentemente com as informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada uma boa definição comportamental de motivação."³³

É fácil perceber que muitos autores cometeram então uma mesma propriedade terminológica, chamando de motivação aquilo que, na realidade, se caracteriza como movimento. Se um comportamento é recompensado por qualquer evento externo, o indivíduo tenderá, naturalmente, a repeti-lo. Caso o mesmo comportamento seja punido, tenderá a desaparecer. Caso não haja recompensa nem

punição, o indivíduo não se comportará de forma alguma por iniciativa própria. Portanto, à medida que um comportamento esteja condicionado a variáveis externas ao indivíduo, não se pode concluir por um típico comportamento motivacional — trata-se, pois, de movimento.

PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Foi sempre uma preocupação constante a busca das razões verdadeiras do comportamento humano e a procura da resposta de por que o homem age de tal ou tal maneira.

Assim, não somente já na era do pensamento filosófico, como também, posteriormente, surgiram diferentes teorias a respeito daquilo que explicasse o dinamismo comportamental próprio dos seres vivos em geral, mas sobretudo do ser humano. As mais conhecidas são as que seguem.

As teorias cognitivas. Estas teorias concebem o homem como um ser racional, no sentido de possuir desejos conscientes, e que se serve das próprias capacidades para satisfazê-los. Para tanto, a noção de "vontade" evidencia-se como básica, assumindo importante posição entre outras faculdades mentais até então denominadas pensamento e sentimento. Pelo fato de poder controlar sua vontade, o homem pode ser responsável por suas ações.

Examinando as teorias dos grandes filósofos da Antiguidade, Sócrates, Platão e Aristóteles, revendo os postulados da filosofia escolástica de Santo Tomás e posições mais atuais, como a de Descartes, por exemplo, algo sempre aparecerá de comum entre eles, apesar da distância que os separa no tempo. O aspecto que os une é, não há dúvida, a valorização da vontade, livre ou não, conscientemente ou não. Portanto, os motivos humanos são distintos dos conteúdos de pensamento e de outros processos cognitivos.

As teorias hedonistas. Estas teorias defendem o princípio de que o comportamento humano se acha especialmente orientado no sentido de buscar o prazer e, conseqüentemente, procura evitar a dor ou o sofrimento.

Essa teoria, atualmente não muito aceita pelos psicólogos, representa o fruto do pensamento de alguns filósofos que deram a coíhecer ao mundo suas teorias por volta dos Séculos XVIII e XIX.

Modificada em seu sentido original, a teoria hedonista teve em McClelland, mais recentemente, um representante que trabalhou experimentalmente, a partir de relatos subjetivos dos sujeitos para obter maiores informações de como se passava a dinâmica motivacional. Chegou-se então a enfatizar o fato de ser a motivação um conjunto

112 33. MASLOW, A. Op. cit. p. 30.

de expectativas aprendidas ao longo da vida de cada um e que tem por finalidade antecipar reações emocionais positivas ou negativas. Todos aqueles objetivos conhecidos como portadores de prazer serão buscados, ao passo que outros, possuidores da conotação de dor, deverão ser evitados. Há que se entender que a predisposição comportamental é inata, mas os motivos são aprendidos.

As teorias do instinto. Estas teorias tiveram sua inspiração no trabalho de Darwin e defendiam o ponto de vista de que alguns comportamentos mais simples, como os reflexos incondicionados, são herdados, mas outras ações mais complexas podem ser denominadas como instintos, tendo como principal objetivo a preservação da espécie. Os reflexos são menos flexíveis que os instintos, impedindo assim um comportamento mais controlável. Psicólogos como William James, Sigmund Freud e Willian McDougal são os representantes típicos dessa teoria.

A grande missão daqueles que se dedicaram ao estudo do instinto como propulsor do comportamento humano seria a de procurar descobrir quais seriam esses instintos. Essa preocupação determinou, por exemplo, uma exaustiva listagem dos mesmos que atingia a ordem de 6.000 instintos por volta de 1920. Esse trabalho foi feito principalmente por meio da observação do comportamento de animais inferiores em laboratórios.

A teoria do impulso. Tendo-se afigurado como uma das explicações sobre o comportamento humano que mais contou com a aceitação dos psicólogos, propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção.

É necessário mencionar os nomes de Woodworth, Cannon e Hull que procuraram explicar de que forma o homem se serve de seus impulsos psicológicos como forma de recuperar o estado de equilíbrio. Pelo fato de recuperar o seu equilíbrio homeostático, perdido por estados de carência física ou psicológica, o indivíduo estaria sendo recompensado.

Segundo a teoria do impulso, o homem possuiria sempre um estado de carência e seu comportamento se daria na direção de obter aquilo que lhe falta para recuperar seu equilíbrio.

Limitações das proposições teóricas. Todas essas posições teóricas têm sido exaustivamente estudadas e submetidas a comprovação experimental, todavia não parece suficientemente claro quais delas resolveriam definitivamente todos os problemas que têm desafiado os estudiosos sobre o assunto.

Cofer e Appley, que possuem uma das obras mais completas sobre motivação, concluem seu livro com a seguinte afirmação: "Fica

claro que uma psicologia compreensiva e definitiva sobre motivação não existe. Tampouco seria razoável esperar que assim o fosse a respeito desse assunto. Por outro lado, a vastidão da literatura sobre conceitos motivacionais e a grande quantidade de pesquisas feitas sobre o fenômeno motivacional promoveram uma fundamentação sobre a qual a psicologia da motivação pode, com toda a certeza, se basear."³⁴

Tem sido polêmica, entre os psicólogos, a nomeação completa e a conseqüente classificação dos motivos que levam cada um à ação. Todavia, a despeito das divergências nesse campo, é possível entender quais são e como se dividem as necessidades humanas. Acontece também que muitas diferenças de classificação são oriundas das diferentes terminologias utilizadas, mas, ao se pesquisar bem, em última análise, os conceitos que se escondem atrás de diferentes termos têm muito em comum.

Para Krech, por exemplo, duas direções principais determinam os objetivos a serem atingidos. A primeira é chamada "motivação de deficiência", que se caracteriza por necessidades de afastamento, de evitar ou fugir do perigo; esse tipo de motivação atende à necessidade de reduzir tensões, estados desagradáveis.

A segunda é chamada "motivação de excesso", caracterizada por desejos de viver alegrias, obter satisfações, conhecer, aprender, buscar novidade; ao contrário da primeira, essa motivação visa justamente aumentar tensões, no sentido da busca de estados agradáveis.

O autor acredita que todos estão sujeitos, da mesma forma, tanto às motivações de deficiência quanto às de excesso, mas variam entre si, quanto ao equilíbrio entre esses dois extremos.

Sem mencionar todos os possíveis motivos que levam o homem a agir, essa classificação, resumida no Quadro 4.1, abrange a maioria das ações humanas típicas e concorre para uma compreensão bastante aproximada da realidade motivacional.

AS MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO

O estudo da motivação tem-se feito aplicado a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Com isso, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha.

34. COFER, C. N. & APPELEY, M.H. *Motivation: theory and research*. New York, John Wiley & Sons, 1964, p. 808.

Quadro 4.1. Principais motivos humanos, classificados sob os objetivos gerais de sobrevivência e segurança, satisfação e estimulação, feita por Krech.

	SOBREVIVÊNCIA E SEGURANÇA (Motivos de deficiência)	SATISFAÇÃO E ESTIMULAÇÃO (Motivos de excesso)
Referentes ao corpo	Evitar fome, sede, falta de oxigênio, excesso de calor e frio, fadiga, músculos supertensos, doenças e outros estados desagradáveis ao corpo.	Obter experiências sensoriais agradáveis de gostos, cheiros, sons, etc.; prazer sexual; conforto físico: exercício dos músculos, movimentos rítmicos do corpo etc.
Referente às relações com o ambiente	Evitar objetos perigosos, feios, chocantes e desagradáveis; buscar objetos necessários para a segurança e sobrevivência futuras; manter um ambiente estável, claro e seguro etc.	Obter posses agradáveis; construir e inventar objetos; compreender o ambiente; resolver problemas; jogar; buscar novidades e mudanças ambientais etc.
Referentes às relações com outras pessoas	Evitar conflitos e hostilidade interpessoal; manter participação, prestígio e status nos grupos; obter cuidado dos outros; conformar-se aos valores e padrões do grupo; conseguir poder e domínio sobre os outros etc.	Conseguir amor, identificação positiva com as pessoas e grupos; ter prazer na companhia de outras pessoas; auxiliar a compreender os outros; ser independente.
Referentes ao Eu	Evitar sentimentos de inferioridade e fracasso na comparação com outros ou com o eu ideal; evitar perda de identidade; evitar sentimentos de vergonha, gula, medo, angústia, tristeza etc.	Obter sentimentos de auto-respeito e autoconfiança; exprimir-se; ter sentido de realização; sentir-se desafiado; estabelecer valores morais e outros; descobrir lugar significativo do eu no universo.

Esquema seqüencial das necessidades de Maslow. O primeiro dos teóricos que merece especial destaque é Abraham Maslow, que, embora partindo de uma experiência clínica com vista à busca do ajustamento humano, acaba por propor uma orientação teórica que enriqueceu sobremaneira todos os trabalhos posteriores que visaram detectar objetivos motivacionais em situação de trabalho.

Maslow, por sua vez, propôs em 1948 um tipo de classificação ou hierarquia dos motivos humanos: em primeira instância, coloca as necessidades corporais ou fisiológicas seguidas dos incentivos sociais, que, uma vez satisfeitos, precedem a uma última classe de incentivos, que denomina de incentivos de ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento, isto é, abrangem necessidades verdadeiramente psicológicas, ou, mais explicitamente, de auto-realização.

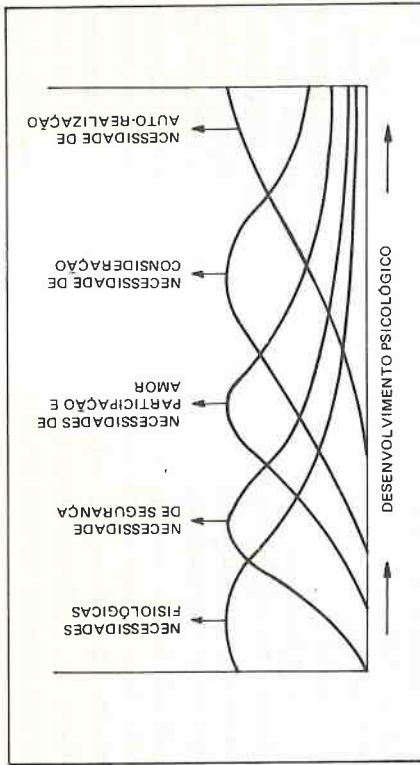


Figura 4.2. Esquema seqüencial das necessidades de Maslow.

Ao propor o esquema seqüencial, Maslow estava principalmente inclinado a afirmar que cada um emprega sua sinergia pessoal em busca daquilo que chama de individualização que consiste num processo dinâmico e ativo durante a vida inteira, no qual a pessoa quer atingir o "Ser" em vez do "Vir a Ser".

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esses motivos a um único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento.

É necessário, portanto, frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outros. Tudo depende da sua carência naquele momento. Completamente, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo no mesmo momento. Portanto, o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, isso explica muito como e por que o indivíduo age. Mais objetivamente, uma mãe não deve pretender que seus filhos tenham necessidades idênticas, um professor não pode concluir que seus alunos tenham para com sua disciplina e seus métodos didáticos os mesmos interesses, um chefe de seção não pode pensar que seus subordinados esperem do serviço iguais tipos de recompensa. O problema das diferenças individuais assume importância preponderante quando falamos de motivação.

O próprio Maslow assim se expressa quando mostra sua visão sequencial da busca dos objetivos feita pelo homem: "A progressão motivacional para a individualização, em que as necessidades básicas são completamente satisfeitas, uma por uma, antes de surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada. Assim o crescimento é visto não só como a satisfação progressiva de necessidades básicas, até o ponto em que elas 'desaparecerem', mas também na forma de motivações específicas do crescimento, além e acima dessas necessidades básicas, por exemplo, talentos, capacidades, tendências criadoras, potencialidades constitucionais. Dessa maneira, somos também ajudados a compreender que as necessidades básicas e a individualização não se contradizem entre si mais do que a infância e a maturidade. Uma pessoa transita de uma para a outra e a primeira é condição prévia e necessária para a segunda."³⁵

É, portanto, central em Maslow o ponto de vista segundo o qual o comportamento motivacional seja sintoma tipicamente humano a partir do qual cada um já traz em si como que uma predisposição à satisfação das necessidades. Assim ele leva o homem à procura de suas próprias metas qualificadas como respostas consumatórias e que, por isso mesmo, são um tipo de técnica que visa reduzir o desconforto. A motivação pode ser vista, então, como forma de redução de necessidade, redução de tensão, redução de impulso e redução de ansiedade. Finalmente torna-se possível concluir que, dentro dessa linha de compreensão da motivação, é o mesmo impulso ou necessidade que pressiona no sentido de sua própria eliminação.

A hierarquia da necessidade de McGregor. Quando se está falando de motivação humana em situação de trabalho um segundo nome muito importante tem de forçosamente ser mencionado: é o de Douglas McGregor, falecido em 1965. Ao propor sua teoria sobre motivação, não esconde sua principal fonte de inspiração: "Talvez a melhor maneira de demonstrar por que a abordagem convencional da administração é inadequada seja por meio da análise da motivação. Ao expor esse assunto, recorrerei em grande escala ao trabalho de um colega meu, Abraham Maslow, da Universidade de Brandeis. É o ensaio mais proveitoso que conheço."³⁶

McGregor acredita, como Maslow, que o homem em si mesmo é portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas seja satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Para ele esse processo não tem fim, estendendo-se de forma contínua desde o nascimento até a mor-

te. As necessidades estariam, assim, catalogadas em escalas seriadas numa espécie de hierarquia de importância.

Em todos os trabalhos publicados por McGregor, sente-se que ele estava principalmente preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais em especial. Portanto, parte de uma posição de crítica à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa, propondo que cada um por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa. Se isso não ocorrer, muito provavelmente o problema esteja na própria organização e não no indivíduo: "A menos que o próprio empregado seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo de que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço."³⁷

Ao criticar o ponto de vista convencional da tarefa administrativa, McGregor propõe alguns postulados que parecem estar subjacentes a ele e os denomina teoria "X", que são, a título de exemplo:

- O homem comum é por natureza indolente — trabalha o menos possível.
- É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido.
- É essencialmente autocêntrico — indiferente às necessidades organizacionais.
- É naturalmente avesso a mudanças.
- É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.

Baseando-se então em sua teoria motivacional, McGregor propõe outros postulados, que ele mesmo chama de teoria "Y" e que são assim caracterizados:

- O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
- O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações.
- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal.

35. MASLOW, A. Op. cit. p. 53.

36. MCGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo, Brasiliense, 1973. p. 7.

37. MCGREGOR, D. Op. cit. p. 10.

- A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

Há que se considerar, portanto, dentro desse clima, que existe, como se fosse possível assim dizer, uma caminhada do indivíduo em situação de trabalho que vai desde o atendimento de necessidades mais elementares até o atingimento da plena maturidade motivacional que seria a sua auto-realização. Essa busca do menos para o mais é parte implícita à natureza humana e, se as condições organizacionais assim o ajudarem, ela passará naturalmente. "Neste modelo, a necessidade de cada nível deve ser satisfeita, antes que a necessidade seguinte, de nível mais elevado, seja atingida. Dessa forma, a menos que o corpo seja provido do que precisa para a sua sobrevivência, o homem não procura segurança, e, enquanto esta não estiver satisfeita, as necessidades sociais não constituirão força motivadora."³⁸

Com essa visão deixa-se de pensar que o indivíduo persiga um único objetivo durante toda a sua vida, o que quer dizer ampliar de alguma forma o horizonte da compreensão do comportamento humano. Outro aspecto interessante é aquele que deixa subjacente a idéia de que o processo motivacional permite um renovar constante da direção comportamental de cada um, ou seja, a pessoa amadurece, se desenvolve e busca constantemente a sua própria realização. A Figura 4.3 ilustra bem essas proposições.

De acordo com a hierarquia das necessidades, o indivíduo busca inicialmente em seu trabalho conforto e bem-estar físico, que são

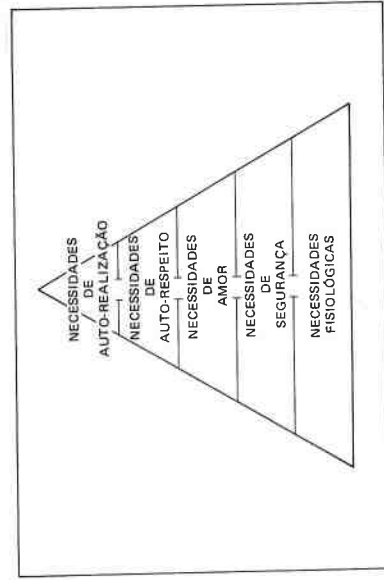


Figura 4.3. Hierarquia das necessidades de McGregor.

suas necessidades básicas aqui denominadas de fisiológicas. A seguir preocupar-se-á com o atendimento de suas necessidades de segurança, não somente no sentido físico, como também psicológico da certeza de manutenção do emprego. Ao terceiro nível, a orientação empreendida é a de poder contar com trocas afetivas, de poder querer e sentir-se querido no ambiente de trabalho. Esse aspecto abrange o atendimento de suas necessidades sociais. Subindo em direção ao ápice, tão logo as necessidades anteriores tenham sido satisfeitas, a preocupação seria a de sentir-se reconhecido no seu valor profissional pelo grupo de trabalho, assegurando, com isso, seu próprio status. Finalmente, o nível de maior maturidade determina no indivíduo uma busca que se pode qualificar como interminável, pois diz respeito à auto-realização ou ao aproveitamento tão integral quanto possível de todo o seu potencial e da experiência até então adquirida.

O indivíduo que não atinge o último nível de sua maturidade emocional não chegou a completar seu próprio desenvolvimento. "Finalmente, como cúpula, por assim dizer, na hierarquia das necessidades humanas, encontramos o que poderíamos chamar de necessidades de auto-realização. São as necessidades de o indivíduo fazer valer suas potencialidades latentes, de continuar seu autodesenvolvimento, de ser criador no mais lato sentido desse termo.

Está claro que as condições de vida moderna dão a essas necessidades, relativamente fracas, uma limitada possibilidade de adquirir expressão. A frustração que a maioria das pessoas sofre com relação às necessidades de nível inferior determina uma dispersão de energia na luta para satisfazer aquelas necessidades, enquanto as de auto-realização permanecem adormecidas."³⁹

Não há dúvida que, assim posto o fenômeno motivacional, muito se pode pesquisar e enriquecer o tema partindo da base oferecida por McGregor.

A pesquisa de Herzberg. Na atualidade, uma das teorias motivacionais que mais têm sido exploradas nasceu da preocupação de Frederick Herzberg em pesquisar diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influíram na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho. Esse ponto de vista trouxe, sem dúvida, novas luzes ao problema do melhor entendimento daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa ao ser colimado e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha.

Em sua pesquisa, Herzberg usou como técnica de coleta de dados uma entrevista na qual o tema principal consistia em localizar uma ocasião na qual o entrevistado havia-se sentido excepcionalmen-

39. MCGREGOR, D. Op. cit. p. 10.

38. DRAKE, R. & SMITH, P. *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976. p. 41.

te bem ou excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho, não somente naquele em que estava atualmente, como também em outro qualquer em que havia trabalhado no passado. O sujeito era também encorajado a descrever se a sensação de bem-estar ou mal-estar tinha sido de curta ou longa duração.

A amostragem da pesquisa era formada de 715 indivíduos, entre os quais se contava com cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos diaristas e montadoras diaristas; portanto, foi envolvida toda a organização em seus diferentes níveis.

Analisando as respostas dos entrevistados, chegou-se a resultados realmente curiosos que devem ser considerados separadamente e com cuidado.

Em primeiro lugar, não somente os tipos de objetivos como a importância dada aos mesmos variam de categoria para categoria, como se pode observar no Quadro 4.2.

Quadro 4.2. *Resumo dos resultados da pesquisa de Herzberg.*

CIENTISTAS	ENGENHEIROS	SUPERVISORES	TÉC. DIARISTAS	MONTADORAS
Realização Reconhecimento Promoção Responsabilidade O próprio trabalho Comp. do Supervisor Polít. Administrativa	Realização Reconhecimento Promoção Responsabilidade O próprio trabalho Comp. do Supervisor Polít. Administrativa Amiz. do Supervisor Pagamento	Realização Reconhecimento Promoção Responsabilidade Comp. do Supervisor Polít. Administrativa Amiz. do Supervisor Pagamento Relações com os iguais Possib. de crescimento	Realização Reconhecimento Promoção Responsabilidade O próprio trabalho Comp. do Supervisor Polít. Administrativa Pagamento	Realização Reconhecimento O próprio trabalho Comp. do Supervisor Polít. Administrativa Amiz. do Supervisor Pagamento Relações com os iguais Segurança
Total de fatores: 7 Motivadores Por frequência — Realização Por intensidade — O próprio trabalho ELEMENTO DE INSATISFAÇÃO Por frequência — Pol. Administrativa	Total de fatores: 9 Motivadores Por frequência — Realização Por intensidade — O próprio trabalho ELEMENTO DE INSATISFAÇÃO Por frequência — Pol. Administrativa	Total de fatores: 10 Motivadores Por frequência — Realização Por intensidade — Promoção ELEMENTO DE INSATISFAÇÃO Por frequência — Pol. Administrativa	Total de fatores: 8 Motivadores Por frequência — Realização Por intensidade — Responsabilidade ELEMENTO DE INSATISFAÇÃO Por frequência — Competência do Supervisor	Total de fatores: 9 Motivadores Por frequência — Realização Por intensidade — Am. do Supervisor ELEMENTO DE INSATISFAÇÃO Por frequência — Realização
Por intensidade — Responsabilidade	Por intensidade — Responsabilidade — Pol. Administrativa	Por intensidade — Responsabilidade — Pagamento	Por intensidade — O próprio trabalho	Por intensidade — Reconhecimento

O segundo aspecto a ser considerado, e que foi o determinante do nome da teoria de Herzberg como Motivação/Higiene, dada a relevância da sua descoberta, pode ser entendido como segue. Tabulando os dados da pesquisa, segundo a percentagem de agrado ou desagrado que cada um desses fatores causam quando estão presentes

ou ausentes, descobriu-se que: Há fatores que, quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada por sua ausência não chega a ser significativamente proporcional — são os fatores que chamou de motivacionais; diferentemente, há fatores que, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação — são os fatores que chamou de higiênicos. Isso pode ser facilmente verificado a partir da Figura 4.4.

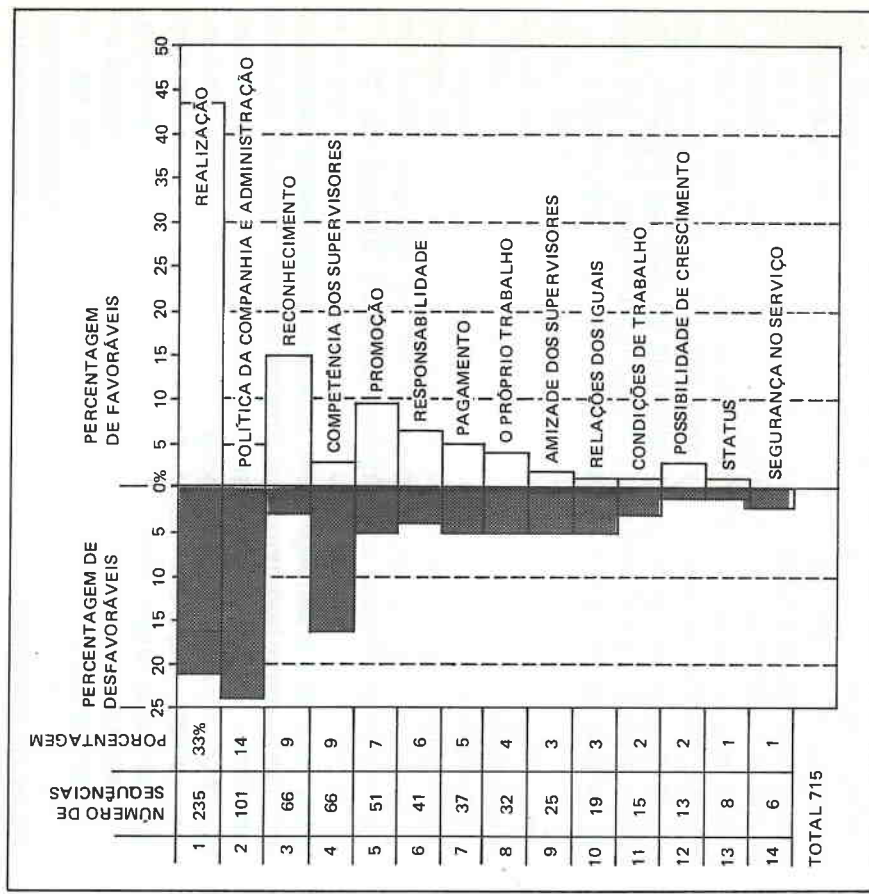


Figura 4.4. *Síntese do levantamento de fatores higiênicos e motivacionais.*

Essa descoberta leva Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tido como satisfação, mas apresenta-se como uma situação na qual o que se passa é nenhuma insatisfação.

De acordo com as próprias palavras de Herzberg, esses dois fatores podem ser assim compreendidos: "Resumindo, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. 'Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário, relações interpessoais más causam aborrecimento'. Em outras palavras desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente."⁴⁰

Os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo. Dessa forma, torna-se uma espécie de obrigação da empresa assegurar uma adequada política administrativa, promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento do pessoal, favorecer um clima de amizade com supervisores e colaterais, cuidar para que as condições ambientais de trabalho sejam adequadas e inspirar segurança ao seu pessoal.

É, no entanto, na busca dos objetivos motivacionais que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados.

A importância dessa distinção de fatores é que ela chega a esclarecer por que muitas das iniciativas tomadas pelas empresas tidas como "medidas em prol do empregado" não surtiram efeitos tão benéficos como era de se esperar. Estava-se garantindo apenas fatores higiênicos e isso não é propiciar motivação. Durante muitos anos não se descobriu a diferença entre administrar pelo movimento e administrar pela motivação. Quando se oferece condições higiênicas, está-se tão-somente administrando pelo movimento, isto é, à medida que essas condições desaparecem as pessoas reclamam e podem chegar até a parar de trabalhar.

Já McGregor também havia apontado esse aspecto da seguinte forma: "A teoria da motivação da cenoura na ponta de uma vara (como a teoria física de Newton) funciona razoavelmente bem em cer-

tas circunstâncias. Os meios de satisfazer as necessidades humanas fisiológicas, e dentro de certos limites também as necessidades de proteção, podem ser proporcionados ou recusados pela administração. O próprio emprego é um desses meios, assim como o são o salário, as condições de trabalho e os benefícios adicionais. Por esses meios o indivíduo poderá ser controlado enquanto estiver lutando pela sua subsistência. O homem vive só para o pão quando não há pão.

A teoria da cenoura na ponta de uma vara não é mais válida, contudo, quando o indivíduo já atingiu um nível razoável de subsistência e já está motivado principalmente por necessidades maiores. A administração não tem meios de proporcionar ao indivíduo auto-estima, ou estima de seus companheiros ou, ainda, de prover as necessidades de uma auto-realização. Deve criar condições tais que ele se sinta estimulado e capaz de procurar essas satisfações por si próprio; caso contrário irá considerar-se amesquinhado."⁴¹ É isso que permite explicar que quando ao se pagar bons salários, ao se cuidar do ambiente de trabalho, quando se proporciona estabilidade de emprego e se oferecem vários outros benefícios adicionais, as pessoas não parecem estar interessadas senão em despendar um esforço pessoal mínimo.

Um terceiro aspecto de grande interesse prático dentro do trabalho de Herzberg e que foi uma consequência das duas orientações diferentes na concepção da motivação é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes.

Fica nítido que há pessoas voltadas especialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido — tais pessoas são classificadas como tipos que "procuram motivação". A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário são muito tolerantes para com eles.

Em contrapartida, há indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da companhia e os colegas. A essas pessoas Herzberg chama de tipos que "procuram manutenção".

Em termos de atitude característica pode diferenciar-se da seguinte forma: "Os que procuram manutenção mostram pouco interesse pelo tipo e qualidade do trabalho, podem ser bem sucedidos no serviço pelo talento, mas raramente tiram proveito profissional na experiência. Os que procuram motivação gostam do trabalho, esforçam-

40. HERZBERG, F. O conceito da higiene como motivação e os problemas do Potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, D. *Conceitos de comportamento na Administração*. São Paulo, EPU, 1973, p. 58.

41. MCGREGOR, D. Op. cit. p. 11 e 12.

do-se pela qualidade, tendem a produzir muito e aproveitam profissionalmente a experiência.

Os que procuram manutenção são geralmente dirigidos exteriormente e podem ser altamente reacionários ou ultraconservadores. Seus valores tendem a soprar com o vento e assumem o colorido do meio ambiente (como, por exemplo, imitando servilmente a administração superior, ou sendo mais realistas que o rei). Os que procuram motivação são, mais freqüentemente, dirigidos internamente, pessoas auto-subjacente, em todos eles, de que erros que se cometem dentro das beradamente, sendo menos influenciáveis pelo meio.⁷⁴²

Essa distinção muito ajuda na caracterização de como tratar as pessoas em situação de trabalho. Uma coisa é simplesmente tratar bem provendo fatores higiênicos que aqueles que buscam manutenção tanto valorizam. Outra coisa é como usamos as pessoas, o que significa dar oportunidade para que elas se sirvam de seus próprios talentos e atinjam a realização pessoal como tanto prezam os que buscam motivação.

Todos os autores vistos anteriormente admitem que os indivíduos já vêm motivados para o trabalho. Pode-se perceber a intenção subjacente, em todos eles, de que erros que se cometem dentro das organizações fazem com que as pessoas se frustrem e percam a motivação.

A noção de estilo motivacional lembra que não podemos fazer nada para motivar as pessoas, mas conseguir que elas coloquem o seu potencial a serviço do trabalho que desempenham é questão de ter sua chefia habilidade interpessoal em diagnosticar o tipo de pessoa que lhe é dado supervisionar como ponto de partida para o oferecimento da meta motivacional que está sendo almejada naquele exato momento.

A TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO

Conforme a situação vivida no momento, grupos de necessidades estão em jogo. Assim, as motivações diferem em situação familiar, em situação escolar, em situação religiosa, em situação esportiva, em situação de trabalho, e assim por diante. Posto isso, o importante neste trabalho é examinar, tão detidamente quando possível, aquelas necessidades em jogo, em situação de trabalho.

A primeira preocupação consiste em descobrir por que o homem trabalha. Essa pergunta apresenta-se com freqüência a especialistas do comportamento humano e toda uma pesquisa séria desenvolveu-

-se através dos tempos, desde a posição da escola de Relações Humanas, inaugurada por Elton Mayo a partir da década de vinte. A posição anterior, que levava a uma compreensão extremamente mecanicista do homem, não satisfiz quanto aos seus resultados em termos do conforto no trabalho.

O homem já não pode mais ser considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva.

As pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento humano, apresenta-se a questão apenas como um problema pecuniário. Essas pessoas acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e, então, concluem que o homem trabalha porque precisa de dinheiro e quanto mais ganhar maior será o seu nível motivacional. Essa posição deve ser abandonada, pois já ficou evidenciado, em um número representativo de casos, que é simplista, infantil e acientífica. Robert Maignez diz que quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela lhe possa dar outra satisfação pessoal que não sua remuneração, o que reduz a situação de relação de emprego a um nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos seus funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

Deve-se ter em mente, como pretende Chris Argyris, que os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente aos objetivos da própria empresa. Ambos buscam a produtividade e por formas em que possam auferir maior conforto e satisfação. Se, por acaso, for constatado, em uma organização qualquer, que os objetivos dos seus trabalhadores são opostos aos objetivos da empresa, de duas uma: ou a empresa está política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos, ou o trabalhador está pessoalmente desajustado e individualmente infeliz.

A empresa pode oferecer situações que, por serem tão avessamente humanas, desajustam e neurotizam aqueles que nela trabalham. Contrariamente, ela pode também representar vigoroso instrumento que propicia o ajustamento e a satisfação dos que nela trabalham. Isso se dá por meio das suas condições organizacionais, que podem ir desde a adequação do instrumental de trabalho até as normas da grande política empresarial.

Lewis e Pearson dizem o seguinte: "O incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos.

Se dermos a todos os nossos incentivos a forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extras, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos superiores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento de sua perícia profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria de seu desempenho.^{74 3}

A chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física.

A empresa como um todo reclama um planejamento integral de sistemas de incentivos. Não existem setores especializados em atender às necessidades dos funcionários. Os requisitos do próprio trabalho, a estruturação hierárquica da empresa, o planejamento de um quadro de carreira que atenda à necessidade de auto-realização, regras sólidas e objetivas, sistemas adequadamente construídos e utilizados de avaliação de desempenho, políticas de comunicações, programação e execução de planos adequados de treinamento, tudo enfim pode tornar-se instrumento de um conceito que é único, aquele que diz respeito ao incentivo no trabalho.

O reconhecimento de cada um como personalidade ímpar evidencia-se cada vez mais como elemento decisivo na conquista das pessoas em compromisso de trabalho. Estar preso a um supervisor apenas pelas bem traçadas linhas do organograma não leva ninguém a assumir verdadeiramente os seus objetivos, os objetivos do grupo ao qual pertence, nem tampouco aos objetivos da própria organização. Quando assim preso dentro de uma estrutura empresarial, é melhor que se busque, tanto quanto possível, o atendimento das necessidades individuais em detrimento das outras. Temos, então, um corpo estranho dentro do organismo empresarial; para aceitar-se e sentir-se aceito é necessário formar harmonicamente um mesmo organismo com o trabalho e com a empresa.

O empregado não se deixa manipular ou convencer por argumentos superficiais e insuficientes. Não é esse, portanto, o meio de vencer as pressões e contrapressões a fim de se chegar a uma fase de atividade produtiva. Muitas vezes, uma atitude passiva ou de desligamento

poderá parecer ao observador superficial ou incauto e inexperienced que o trabalhador aceita coisas sem compreendê-las.

A empresa é, portanto, levada, por bem ou por mal, dentro de um processo de complexidade crescente, onde é permanente a solicitação de sua adaptação ao atendimento das expectativas daqueles que nela trabalham. Quanto mais se demorar para perceber essa verdade, mais as forças de pressão aumentarão e ela se debilitará em sua missão de controle. Os males crescerão e poderão chegar a um ponto em que seus dirigentes não saberão como cortá-los, até que se constate que o bem-estar individual e coletivo desapareceu e que o grande objetivo empresarial cedeu seu lugar a um feixe de interesses pessoais desconexos e improdutivos.

Não é possível deixar de mencionar o atual empenho mostrado pelos autores que se dedicam a obras sobre Desenvolvimento Organizacional ao examinar a possível interface entre objetivos organizacionais e objetivos individuais: "Nós tendemos a pensar em organizações como tendo objetivos; mas este não é literalmente o caso. As pessoas têm objetivos; as organizações não os têm. Uma organização simples pode, naturalmente, especializar-se em algo, tal como fabricação de calçados. Dizemos que esse é o seu objetivo, mas isso é aceitável apenas como uma forma taquigráfica de falar. É muito mais exato dizer que essa organização adotou uma estratégia planejada ou meta de fabricar e vender calçados e que isso está atraindo várias contribuições de pessoas, que, na verdade, estão procurando cumprir uma boa variedade de diferentes objetivos. Essas pessoas tomaram uma decisão em comum de realizar seus diferentes objetivos de modo coordenado em volta de uma estratégia de produzir calçados."^{74 4}

Deve-se então entender organização e indivíduo que dela participa como um todo sistêmico.

Em termos psicológicos motivacionais, acredita-se que um objetivo atingido, isto é, uma necessidade aceita, origina outros objetivos que, por sua vez, vão perpetuar o ciclo motivacional. A personalidade humana não pode ser considerada, como já foi dito, como um aglomerado de partes ou a simples soma de todas elas; é mais do que isso — é um todo único que se põe em movimento, levando nele cada uma de suas características inatas ou adquiridas por mais diminutas que sejam. Ela recebe, portanto, informações e alimentação por intermédio das próprias necessidades e desejos, transforma essas necessidades em ener-

43. LEWIS, T.B. & PEARSON, W. *Manual de psicologia industrial*. Rio de Janeiro, Denisa, 1964. p. 24.

44. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1977. p. 3.

gia ou *drives* que vão originar um *output*, isto é, um comportamento, seja ele de que tipo for.

A necessidade de auto-realização, por exemplo, pode ser considerada como um *input*, que afluí à personalidade em dado momento. Essa necessidade cria no indivíduo energia ou capacidade de luta no sentido de atingi-la e, como consequência, o *output* seria todo comportamento exibido no sentido de vencer barreiras que dificultem ou impeçam o atendimento dessa necessidade; seria o que se chama, em bom sentido, o comportamento ambicioso daquele que, quer pela produtividade, quer pelo tipo de relacionamento interpessoal em situação de trabalho, mostra que está procurando a própria afirmação e auto-realização. Ao atingir o objetivo inicialmente proposto, seja uma posição hierárquica mais distinguida, seja uma atividade de maior responsabilidade, outros objetivos vão-se colocar (*outputs*) a partir dos *inputs* fornecidos pelo próprio fato de ter atingido ou vencido uma etapa da realização almejada.

Assim como a Teoria dos Sistemas não desintegra e segmenta a compreensão da empresa, a posição da psicologia organizacional deve ser a de procurar entender o homem que trabalha como uma personalidade total dentro de outro todo que é a empresa.

Chris Argyris participa dessa tentativa de síntese, e diz em dois trechos de seu trabalho: "As partes da personalidade, não importa quais sejam, mais a maneira pela qual se relacionam uma com a outra, constituem o 'todo' que os teóricos da personalidade, sem exceção, chamariam de personalidade. Como quer que se entenda a personalidade, deve-se não somente entender as suas partes, mas também como se relacionam entre si. A personalidade, por conseguinte, nunca é simplesmente a totalidade; nem é maior do que suas partes. A personalidade é algo diferente da totalidade das partes, é uma 'organização' dessas partes."⁴⁵

Nesse sentido, estabelece-se quase que um princípio de vasos comunicantes, onde empresa e indivíduo se acham ligados e atuam num mesmo cenário. Onde termina um, começa imediatamente o outro, e as pressões sofridas por um são imediatamente transmitidas ao outro.

Em condições normais, ninguém procura um emprego onde trabalhe o mínimo possível e ganhe o máximo possível. Essa conclusão poderia ter sido atingida imediatamente depois da aceitação da teoria "X" examinada por McGregor. Somente o homem em situações anormais ou de patologia emocional exibe tal tipo de objetivo, ou, então, somente quando a política empresarial se acha de tal forma desorgani-

zada será possível despertar em seus empregados tal objetivo. Se a empresa conseguir identificar ambos os objetivos, teremos o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realimentação.

Infelizmente, no Brasil, em muitas empresas onde predominam o empirismo administrativo e a monopolização do poder decisório pelo "dono" da empresa, constata-se a dificuldade de compreensão desses princípios tão importantes ao ajustamento do homem em circunstância de trabalho e à obtenção dos níveis de eficiência esperados pelas organizações. É como se todos não tivessem tempo de pensar mais a fundo no problema; sobrenada-se então aceitando o primeiro porquê, analisando aparências comportamentais. Muitas dessas empresas já puderam experimentar uma dura resposta à sua inadequada concepção do ajustamento e auto-realização daquele que nela deveria participar por meio do seu trabalho. Essas empresas têm procurado com avidez recuperar o terreno perdido, buscando técnicos e consultores que possam prestar subsídios ao círculo-vicioso que se formou.

Não basta, portanto, pensar em promover planos de incentivos e esperar que o trabalhador morda a isca como um peixinho inconsciente. Além de todo o levantamento científico e criterioso anterior, algo mais torna-se indispensável: a conscientização do próprio elemento que deverá desfrutá-los. Isso propiciará a sua inclusão no sistema empresarial e impulsionará com *inputs* adequados o seu comportamento dentro da empresa na qual é considerado um verdadeiro participante. Talvez essa seja uma importante diferença entre a Teoria dos Sistemas e a escola de Relações Humanas — nesta, o beneficiado esperava passivamente os benefícios e, por conseguinte, não chegava a realimentar-se de energia suficiente para dar à empresa a possibilidade futura de beneficiá-lo novamente.

Uma das formas mais eficazes de se proceder ao diagnóstico do quanto e do como uma organização esteja, no momento, conseguindo atender às necessidades normais dos seus empregados é por meio dos estudos de levantamento de moral ou satisfação para com a empresa.

Uma vez que não haja razão para se considerarem objetivos da empresa e objetivos do trabalhador como antagonônicos, torna-se quase regra geral diagnosticar alto ou baixo moral, à medida que espontaneamente os empregados de uma organização estejam ou não trabalhando em prol dos objetivos da própria organização. Todas as vezes em que houver, por parte dos dirigentes da empresa, a queixa de que o pessoal não colabora, de que cria muitos problemas, de que desperdiça tempo, material ou, enfim, de que exibe atitudes consideradas por eles como danosas, está caracterizado o sintoma de que algo não vai

45. ARGYRIS, C. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro, Renes, 1969. p. 34.

bem e de que o moral dos funcionários não está suficientemente alto a ponto de haver, por parte dos trabalhadores, a preocupação de caminhar de mãos dadas com a organização na escalada dos objetivos propostos.

É preciso, portanto, aqui, não perder o espírito de pesquisa e, principalmente, não tirar conclusões subjetivas ou unilaterais. Sobre tudo, nunca perguntar "quem é o responsável!", mas "o que" está gerando esse desagrado.

Fica-se surpreso pelo fato de não se contar, até hoje, com um levantamento sistemático que caracterize a busca de objetivos motivacionais dentro das empresas brasileiras. Em última análise, não se sabe, com precisão, por que as pessoas trabalham nas diferentes empresas: nas multinacionais, públicas, familiares e outras. Tudo o de que se dispõe são simples opiniões formadas a partir de observações casuais e isso é o pior, pois a partir daí se têm cometido grosseiros erros de generalização.

Além desse tipo de sintomas objetivos de desencontro entre os objetivos empresariais e os individuais, outros teóricos propõem formas diferentes de diagnósticos, que se detêm mais na própria análise do comportamento em situação de trabalho.

Henry Clay Smith diz: "Uma importante limitação desses estudos era que somente uma medida de eficiência era consistentemente empregada: a produtividade. Não era dada consideração sistemática a fatores tais como absentismo, giro de mão-de-obra no trabalho, desentendimentos, ou qualidade do produto acabado. Além do mais, a produção era medida em períodos de tempo relativamente pequenos, enquanto medidas tiradas em espaços mais longos poderiam levar a resultados diferentes."^{4 6}

É Smith que participa do ponto de vista de que, sob o aspecto motivacional, as companhias mais bem sucedidas são aquelas que se utilizam de métodos que se caracterizam por serem formas particulares de lidar individualmente com cada um dos seus empregados. Há que se considerar então como decorrência desse pressuposto a importância de uma ampla formação de cada um dos níveis de supervisão, no tocante a esse aspecto.

Nunca se pode aceitar, portanto, que administradores de pessoal ou diretores de empresa pretendam conhecer sozinhos quais as necessidades que seus funcionários devem ter. A atitude cega, nesse sentido, caracterizada por pressupostos subjetivos e pontos de vista tradicional-

mente rígidos, tem-se constituído em solução que agrava ainda mais as crises empresariais. A abertura e a atitude sincera de pesquisa é que podem desvendar os verdadeiros porquês e as reais origens dos problemas e desajustes no contexto empresarial.

Em primeiro lugar, a empresa deve preocupar-se com o tipo de motivação da qual o candidato vem munido na hora em que se inscreve como futuro empregado. É importante, nesse momento, avaliar até que ponto ele poderá encontrar, dentro da empresa, real atendimento a essas necessidades. Nunca se deve enganar um candidato para atraí-lo à empresa, prometendo-lhe benefícios que na realidade nunca chegará a receber. No momento em que uma promessa desse tipo não foi cumprida, perde-se o novo funcionário para sempre; ou ele se demite, ou permanece no trabalho, mas agride a empresa em todas as oportunidades que tiver. A seleção de pessoal deve, portanto, propiciar a escolha em duplo sentido: "Da empresa para com o candidato e também do candidato para com a empresa." No primeiro caso procura ter dele todas as informações que melhor caracterizem sua específica atuação profissional e, no segundo caso, fornece ao candidato todas as informações que forem possíveis, para que ele mesmo possa escolher conscientemente a organização que, no futuro, venha a satisfazer, por suas políticas internas, suas aspirações pessoais e profissionais.

Em segundo lugar cabe ao responsável pela Administração de Recursos Humanos prover não só treinamento, como também recursos suficientes para que os supervisores lhe forneçam informações válidas e fidedignas sobre aspectos relevantes na caracterização do estado motivacional dos seus subordinados. Por meio de entrevistas com ele mesmo, com seus supervisores e pelas apreciações por meio da avaliação do seu desempenho, será possível configurar o tipo de conduta que vem desenvolvendo, seu nível de satisfação pessoal, suas dificuldades e suas boas qualidades. A todo momento deve estar atento para propiciar medidas que venham ajustá-lo cada vez mais, isto é, oferecendo-lhe treinamento ou remanejando-o dentro da empresa. Dessas informações surgem os grandes critérios norteadores de políticas adequadas de administração dos Recursos Humanos.

Em terceiro lugar o acompanhamento sistemático das estatísticas dos motivos de saídas fornece ao responsável por pessoal uma fonte de diagnóstico que não pode ser menosprezada. Esse levantamento deve ser feito cuidadosamente por especialistas que, por meio de entrevistas bem dirigidas, conseguirão caracterizar os reais motivos pelos quais os queixosos estão demitindo-se de seus empregos. Deve-se entrevistar não somente os que pedem demissão, como também aqueles que são demitidos. Uma complementação interessante desse levanta-

tamento é a entrevistista também com o supervisor do elemento que deixa a empresa.

A reunião dos dados obtidos indica que setores têm mais giro de mão-de-obra e que motivos mais freqüentes precipitam a saída do seu pessoal, além de fornecer também uma caracterização geral sobre a maior ou menor adequação das políticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa.

Finalizando, o controle e a caracterização periódicos do moral da empresa, bem como o levantamento de suas causas, são medidas indispensáveis a qualquer bom executivo de pessoal. Isso lhe permitirá traçar as linhas adequadas da sua política de Recursos Humanos, bem como corrigir o seu curso quando ele se mostrar desarmonico com a motivação daqueles que formam o quadro de trabalhadores da empresa. Não se trata apenas de bom-senso, mas também de uma atitude crítica e técnica, de nunca repousar sobre pressupostos falsos. O executivo de pessoal que assume sua função como rotina está bem perto de perder essa clarividência diagnóstica e bem perto de precipitar o desajustamento do pessoal.