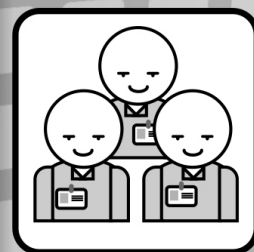
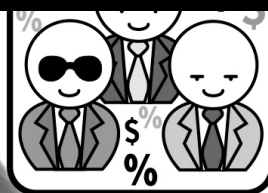


Comportamento Humano nas Organizações





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Comportamento Humano nas Organizações

Volume 1

Silvestre Prado de Souza Neto



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**



**Ministério
da Educação**



Apoio:



Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-Presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Silvestre Prado de Souza Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Luiz Eduardo Silveira Feres

Marcelo Bastos Matos

Maria Angélica Alves

Zulmira Speridião

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Letícia Calhau

REDAÇÃO FINAL

Carlos Otoni Rabelo

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Diana Castellani

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Márcia Valéria de Almeida

ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

CAPA

Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2007, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

S729l

Souza Neto, Silvestre Prado de.

Comportamento humano nas organizações. v. 1 / Silvestre Prado de Souza Neto. – Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2009.
191p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-407-3

1. Direito comercial (História). 2. Motivação no trabalho. 3. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD: 658.3

2009/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Comportamento Humano nas Organizações

Volume 1

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| Aula 1 – Origem, objetivo e ramos da Psicologia | 7 |
| Aula 2 – A evolução das teorias da personalidade..... | 31 |
| Aula 3 – Motivação no trabalho..... | 61 |
| Aula 4 – Motivação humana e gestão do significado | 91 |
| Aula 5 – Liderança: conceito e estilos | 117 |
| Aula 6 – Comportamento do líder nas organizações | 145 |
| Anexo | 179 |
| Referências | 185 |

Origem, objetivo e ramos da Psicologia

AULA

1

Metas da aula

Apresentar a Psicologia como importante no ambiente de trabalho; entender como o comportamento humano pode influenciar as relações no trabalho.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



avaliar o seu potencial para ser administrador por meio de uma auto-avaliação;



identificar a Psicologia como ciência;



analisar a importância da Psicologia no trabalho para melhorar o relacionamento adequado entre as pessoas dentro das organizações;



definir o conceito de Comportamento Organizacional.

objetivos

INTRODUÇÃO

De 1991 a 2004, o número de estudantes de Administração quase triplicou, alcançando a marca de mais de meio milhão de universitários. No mesmo período, o número de alunos matriculados nos cursos de Economia caiu 14%. Cresceram também os números de matriculados em Direito, Contabilidade e Engenharia, mas a década de 1990 e o início da década seguinte foram definitivamente dos cursos de Administração, pelo menos se o termômetro for o número de pessoas estudando a disciplina. Foram, em 2003, 565 mil matrículas, volume que coloca o curso no primeiro lugar no *ranking* nacional da preferência dos universitários. Uma boa explicação para esse crescimento é a esperança de encontrar uma formação mais abrangente, já que a formação do administrador é ampla e genérica. Administrar significa conhecer além do controle financeiro e das técnicas de produção. O ponto mais destacado no início do século XXI é o conhecimento das pessoas e como entendê-las no ambiente de trabalho. Por isso, provavelmente a carreira de administrador é uma das mais procuradas nos dias de hoje. Muitos a consideram uma das melhores em termos de retorno financeiro e realização pessoal. Junte a isso o fato de os especialistas deste setor apostarem num mercado em alta para seus profissionais e, então, nos próximos anos (talvez décadas) é praticamente certo que haverá muitas oportunidades para novos formandos desta carreira.

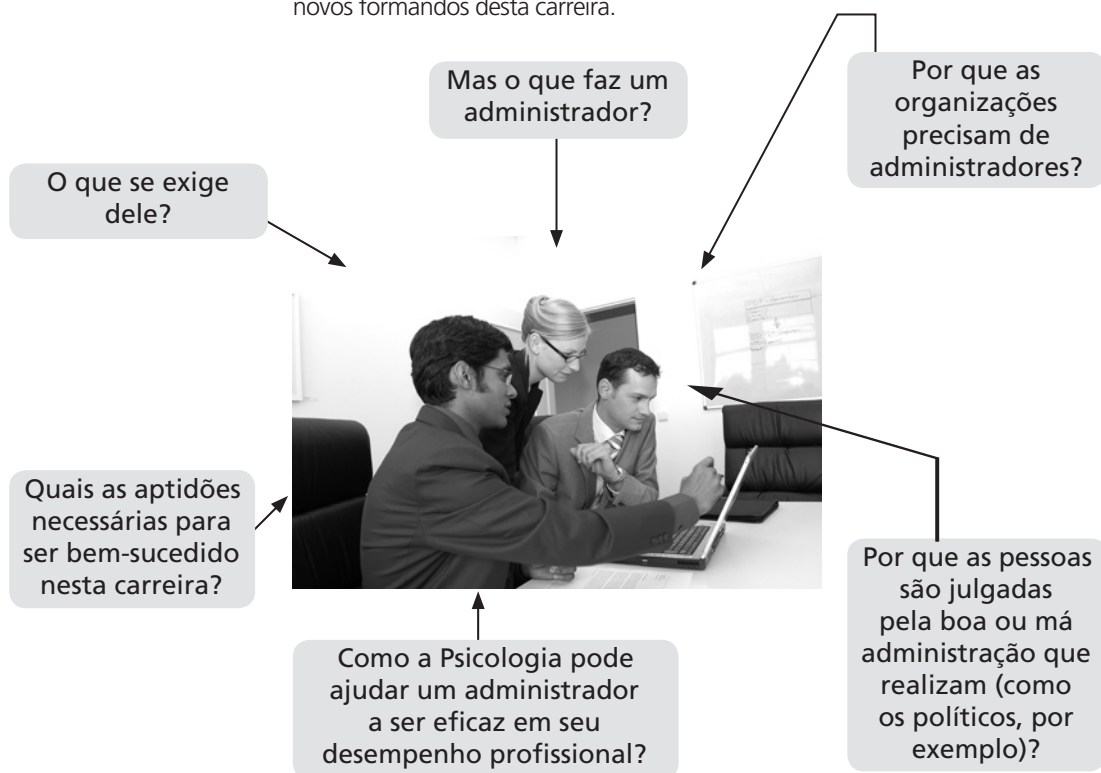


Figura 1.1: Essas são algumas das perguntas que responderemos no decorrer de nosso curso. Nesta aula, iremos abordar os conceitos iniciais da Psicologia como ciência e como ela ajuda o administrador em suas tarefas.

ENTENDENDO O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Origem da palavra *administração*

A origem etimológica da palavra mostra que *administração* vem de:

ad: significa *junção, direção, movimento, aproximação*.

min: elemento que significa *eleva-se, ser saliente*.

É deste mesmo radical *min*, que veio a palavra *ministério*, assim como *ministrar*.

No início do século XX, os teóricos da Administração definiram a disciplina como sendo a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar as pessoas e as tarefas nas diversas organizações públicas ou privadas existentes e em funcionamento. Portanto, essas são as funções de um administrador.

Quando você ministra ou se eleva em relação aos demais, você passa a ter subordinados, isto é, você comanda ou lidera um grupo de uma empresa, organização, indústria ou qualquer tipo de instituição. Se uma pessoa consegue se elevar em relação aos demais em uma organização, ela será vista como um líder – deve, essencialmente, ter a capacidade de organizar as atividades de maneira a obter resultados positivos e esperados na reunião de recursos materiais e financeiros, usando máquinas e métodos escolhidos para se alcançar resultados com as pessoas envolvidas no processo.

Scanlan, um psicólogo especialista em **PROFISSIOGRAFIA**, analisando a profissão de administrador, afirmou que é uma ocupação que requer um elevado rendimento das funções organizadora, classificadora, ponderada e distribuidora de fundos econômicos, para obter deles o máximo de rendimento ao aplicá-los a uma finalidade produtiva.

Percebeu como os parágrafos anteriores dizem essencialmente a mesma coisa? Segundo Scanlan, a administração é um processo dinâmico, pois o administrador transforma o potencial em realidade. Assim, o administrador deve ser um *inovador*, um *agente de mudanças*, *progresso e crescimento*. Deve ser o oposto daquele que conhecemos como “chefe”, que somente reage ou se adapta ao que está ocorrendo em volta dele. A função do administrador é garantir que o progresso efetivamente aconteça. Veja o box de atenção “Chefe ou líder”.

PROFISSIOGRAFIA

Estudo e análise gráfica ou estrutural de uma profissão de modo a estabelecer os parâmetros e condições das características que a definem.

Chefe ou líder?

Chefiar não é o mesmo que liderar, certo? Mas o que, na verdade, diferencia estas duas posturas?

É bem verdade que estas palavras, muitas vezes, são usadas como sinônimos, talvez pela dificuldade em conceituá-las.

O que costuma diferenciar um chefe de um líder é que o primeiro baseia suas ações no sentimento de obrigação diante das metas a serem alcançadas dentro da rotina diária dos negócios, e cobra seus subordinados por isso. Já o líder está de olho na sobrevivência dos negócios ao longo do tempo. Em outras palavras, o chefe executa e o líder planeja, apóia, incentiva e orienta. Agora observe o quadro a seguir. Nele estão explicitadas as diferentes visões dos chefes e dos líderes:

| CHEFE | LÍDER |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Administra recursos humanos | Lidera pessoas |
| Precisa ganhar sempre | Precisa ganhar mais do que perder |
| Tem todo o poder | Tem competência |
| Conflitos são aborrecimentos | Conflitos são lições |
| Crises são riscos | Crises são oportunidades |
| Pessoas trabalham por dinheiro | Pessoas trabalham também por dinheiro |
| Tem subordinados e chefes | Tem parceiros |

As características e as qualidades necessárias a um administrador ficam claras diante disto:

Um administrador deve ser um LÍDER.

Um administrador deve ser ORGANIZADO.

Um administrador deve ser CAPAZ de transmitir idéias e informações de maneira precisa.

Um administrador deve ser AGENTE de transformação.

Um administrador deve ser INOVADOR.

Um administrador deve ser capaz de CONTROLAR processos e meios para atingir os fins.

Parece muita coisa? Tudo isso pode ser resumido dizendo-se que o administrador precisa saber:

COORDENAR sua LIDERANÇA
e sua capacidade de ORGANIZAÇÃO e GESTÃO
no desenvolvimento das atividades das instituições.

Assim, um bom administrador deve saber aproveitar de maneira eficaz os recursos pessoais de seus funcionários para que os objetivos preestabelecidos sejam atingidos. Isto é possível com:

1. Coordenação: verificar que haja entendimento e harmonia na reunião dos procedimentos e pessoas na consecução dos objetivos propostos.
2. Liderança: incentivar a organização a obter os resultados pretendidos.
3. Organização: reunir os recursos de maneira apropriada para que se alcancem os objetivos.
4. Gestão: estabelecer métodos e práticas que permitam atingir os objetivos com os recursos disponíveis e as pessoas envolvidas.

Novas tecnologias

Um bom administrador deve, além das características vistas até agora, estar atento às inovações tecnológicas. Mais do que isso, há uma necessidade muito grande de saber lidar com estas inovações, em todos os aspectos, sabendo identificar oportunidades e traçar linhas de ação, com agilidade, para um bom aproveitamento do potencial delas.



Foto: Jayesh Nair

Figura 1.2: As novas tecnologias.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/658399>

O conhecimento do administrador deve ir além – conhecimento do seu ambiente de trabalho, do mercado e de seus clientes – para que possa criar comportamentos alternativos. Somente essa visão transformadora é que pode conferir habilidade para lidar com a tecnologia.

Para saber mais sobre as influências da tecnologia na administração de uma empresa ou organização, acesse: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Perfil%20do%20administrador%20no%20presente.htm>

Se você entendeu os parágrafos precedentes deve estar imaginando como anda sua capacidade em cada uma das qualificações listadas.

Você é capaz de chefiar um grupo?

Você é capaz de liderar?

Qual a diferença entre chefiar e liderar?

Você é organizado?

Planeja o uso e controla bem os recursos de que dispõe?

Você é capaz de estabelecer diretrizes e comunicar corretamente suas propostas de modo a convencer os envolvidos de que suas decisões podem levar a bons resultados?

Como é a sua disposição para ADMINISTRAR?

A ciência que pode ajudar os administradores nesta tarefa de avaliar e desenvolver seu potencial de liderar, controlar e incentivar pessoas é a Psicologia. Neste curso iremos aprender como a Psicologia nos ajuda a entender as pessoas no trabalho e como podemos influenciar seu comportamento, bem como melhorar a nós mesmos.

Atividade 1

Responda ao exercício a seguir para avaliar sua capacidade como administrador.



Assinale:

- 0, se você não acredita que tenha, no momento, aquela característica;
- 1, se tem a característica de forma incipiente e pouco desenvolvida, mas precisa ainda desenvolver;
- 2, se tem a característica, mas percebe que ela pode ser ainda mais desenvolvida;
- 3 se tem a característica já bem desenvolvida.

| Conceito | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------------|---|---|---|---|
| Liderança | | | | |
| Organização | | | | |
| Gestão | | | | |
| Controle | | | | |
| Coordenação | | | | |
| | | | | |

Pergunte a seus amigos e parentes se eles concordam com as respostas que você anotou; se a opinião deles for diferente da sua, anote também. Ao final de cada mês até o fim do seu curso, volte a este exercício e verifique se o nível de desenvolvimento da característica considerada mudou para melhor ou não e se você tem se preparado para ser um bom administrador no futuro.

Resposta Comentada

Provavelmente ninguém deve ter um resultado com todas as respostas com o número 3. Da mesma forma, se todas as respostas forem 0, você vai precisar de um esforço maior a fim de ser um bom administrador.

Quanto maior o número de respostas entre 2 e 3, maior a capacidade do indivíduo.

Conte o número de respostas 0 e 1 que você assinalou, bem como o número de respostas 2 e 3.

Avalie seu resultado geral pela diferença entre eles.

Se a quantidade de respostas entre 2 e 3 for maior do que a quantidade de respostas entre 0 e 1, você é uma pessoa razoavelmente capaz de administrar bem. Quanto maior a diferença a favor das respostas entre 2 e 3, melhor deve ser o seu desempenho ou capacidade como administrador.

Em aulas futuras iremos executar outros testes que poderão mostrar a capacidade e potencial das pessoas como administradores.

OPINIÃO E RESPOSTA CIENTÍFICA

Vamos agora discutir alguns conceitos que permitem entender o que é a disciplina Psicologia e como ela é usada nas organizações e no trabalho.

Em todos os momentos da vida somos tentados a emitir opiniões sobre fatos dos quais participamos ou aqueles que apenas presenciamos. Julgamos as pessoas, nossos familiares, os amigos, os atletas do nosso esporte favorito, os programas de TV a que assistimos e até aos que não assistimos. Julgar é uma característica bem humana.

Se nos perguntam se um jogo foi bom, tendemos a valorizar o resultado e comportamento do time que preferimos e a desvalorizar as mesmas características dos demais. Se cometemos um erro, é comum acreditarmos que foi um simples “engano”, que muitas vezes não perdoamos nas outras pessoas. A mesma atitude incorreta que observamos em desconhecidos pode nos parecer aceitável entre os amigos ou em nós mesmos. Quando alguém diz que gostou ou não de algo ou alguma coisa, se um filme, programa ou time é bom ou não, está emitindo uma opinião.



Figura 1.3: Nossas preferências controlam nossa opinião. Num jogo de futebol, por exemplo, quase sempre acreditamos que nosso time foi melhor, independente de ter conquistado ou não a vitória.

Os especialistas, em geral, quando consultados, analisam as atitudes, os resultados e as características do que devem avaliar e emitem opiniões baseadas em dados e podem assim dizer que não estão opinando sobre a questão, mas fazendo uma análise racional e justa.

No entanto, mesmo esses especialistas podem julgar incorretamente se emitem um parecer sem base em fatos e dados concretos. Como, por exemplo, um comentarista que diz que o seu time teve desempenho melhor na partida mesmo não obtendo a vitória.

Uma resposta científica estará sempre baseada em dados reais e passíveis de comprovação, e exatamente por isso ela é chamada de resposta científica e não de opinião. Por isso, tal resposta aceita os fatos, mesmo que sejam contrários a sua posição inicial e expectativa; não busca conclusão precipitada nem tendenciosa e se preocupa com a neutralidade intelectual da conclusão.

Determinados eventos não são passíveis de comprovação ou simplesmente não permitem observação. Como a ciência e a pesquisa científica estão sempre buscando regras gerais que possam ser comprovadas, repetidas e confirmadas sob quaisquer circunstâncias, elas se voltam somente para os eventos observáveis e que permitam algum tipo de manipulação ou experimento.

Alguns desses eventos e fenômenos se referem a pessoas e, entre eles, podemos destacar as questões de aprendizagem, as diferenças entre as pessoas, as questões de relacionamento entre elas, a motivação e a liderança, a tendência a seguir um determinado comportamento ou modelo de atitude ou crença.

No trabalho, essas diversas questões estão presentes, uma vez que as pessoas precisam ser treinadas e devem aprender tarefas específicas para o desenvolvimento de suas obrigações; há claras diferenças entre as pessoas, mesmo sendo do mesmo sexo, com a mesma idade, morando em locais próximos, com o mesmo grau de escolaridade etc. Os chefes e líderes desejam incentivar e motivar os empregados com o objetivo de obter melhores resultados a cada oportunidade com o mínimo de recursos disponíveis.

Verifica-se, assim, que entender o comportamento das pessoas no trabalho é fundamental para que as tarefas sejam bem desenvolvidas e os resultados sejam positivos, crescentes e eficazes em todos os sentidos. Para isto, é necessária uma ciência que nos ajude a entender como as pessoas se comportam e, se possível, por que se comportam da maneira como o fazem. A ciência que estuda isso e nos ajuda a entender o comportamento das pessoas é a Psicologia.

A PSICOLOGIA COMO CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO

A Psicologia como ciência não pode observar fenômenos que não são passíveis de análise, como a intenção ou o motivo para as pessoas agirem de diferentes maneiras. Não se pode julgar intenção porque a intenção não é observável. Podemos perguntar a uma pessoa qual foi a sua intenção, mas não podemos observar a intenção dela.

Assim, a Psicologia como ciência busca explicar os eventos observáveis por meio de sua identificação e da descrição obtida após observação repetida e controlada. Por exemplo, é possível observar que os empregados de uma empresa chegam atrasados ou não no trabalho durante um certo período de tempo, mas não se pode observar a intenção deles em chegar na hora.

Portanto a Psicologia trata de EVENTOS, no estudo do COMPORTAMENTO HUMANO.

A palavra *evento* é formada do prefixo *e (ex)* que significa “para fora” e do radical *vem (de venire)* que quer dizer “que vem”. Assim, a palavra significa literalmente o fato que é expresso, ou “o que vem de fora”.

A palavra *comportamento* tem origem no radical *port* que também deu origem à palavra “*porto*” e significa “levar” ou “conduzir”. O prefixo *com* é usado para mostrar a junção. A palavra significa, então, “trazer junto”. Comportamento é, assim, modos de agir que trazemos conosco.

Os psicólogos estudam todos os tipos de comportamento, desde reflexos, como o de piscar o olho involuntariamente, até atitudes complexas, como maneiras de aprender ou de agir nas mais diferentes condições ou ambientes.

No trabalho, são particularmente importantes os estudos do comportamento diante da aprendizagem, das diferenças individuais, da personalidade e da resposta diante das tarefas, questões relacionadas à liderança, à motivação e ao relacionamento das pessoas em grupos e na formação de equipes.

Podemos, finalmente, chegar ao conceito e entendimento do que é a disciplina de Psicologia a partir de como ela surgiu.

O QUE É PSICOLOGIA?

A Psicologia é uma ciência muito nova. Como todas as demais, surgiu do desdobramento da Filosofia. Os filósofos na Antiguidade tentaram entender o comportamento humano e nos legaram muitas das técnicas mais conhecidas no mundo de hoje que, apesar de não apresentarem caráter científico, são amplamente aceitas e conhecidas.

A técnica mais antiga e conhecida para entender o comportamento humano é a Astrologia. Essa é uma técnica para identificar o estilo de personalidade e o comportamento das pessoas baseada na data e local de seu nascimento. O motivo da variação, entre os mais diversos tipos, seria a diferença na influência que os astros exercem na vida do nascituro. **CARL GUSTAV JUNG**, médico e psicólogo alemão, estudou o assunto e chegou a declarar que o modelo astrológico era uma forma de identificação de tipos de personalidade melhor do que o que ele mesmo havia construído de maneira científica e baseado em observação experimental.

Outra técnica antiga é a Quiromancia, que estuda o caráter e o destino das pessoas analisando as linhas das mãos, os montes que se formam na palma e a estrutura dos dedos e das unhas.



Figura 1.4: A quiromancia é uma técnica antiga que busca decifrar o comportamento humano por meio das linhas das mãos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/642233>

Além disso, a Grafologia, que é usada ainda hoje em dia até em seleção de pessoal nas organizações, sugere que é possível identificar o tipo de comportamento humano a partir de sua maneira de escrever ou pelos traços dominantes de sua grafia.

No século XIX surge a Psicologia moderna, quando o pesquisador **GUILHERME WUNDT**, chamado de Pai da Psicologia, funda em Leipzig, na Alemanha, em 1879, o Instituto de Psicologia Experimental.

CARL GUSTAV JUNG

Psiquiatra suíço que, juntamente com Freud, desenvolveu as primeiras teorias psicológicas fundamentadas no inconsciente. Na próxima aula iremos aprender mais sobre ele e sua obra.

GUILHERME WUNDT (1832-1920)

Pode ser considerado um dos grandes fundadores e mais ilustrados cultores da Psicologia moderna experimental, especialmente da Psicologia coletiva. Em 1863 publicou o livro *Psicologia humana e animal* e, em 1973, o livro *Psicologia fisiológica*. Em 1879 fundou o primeiro laboratório de Psicologia Clínica na Alemanha.

Nesse laboratório, pesquisou-se em profundidade a percepção e foram utilizados diversos aparelhos para medir a sensação, a vontade e outros parâmetros comportamentais.

A Medicina e a Psiquiatria influenciaram decisivamente o desenvolvimento da Psicologia pelo estudo do comportamento dos doentes mentais. O uso da hipnose para controlar os doentes mentais ou comportamentos neuróticos influenciou a Medicina e os cientistas, até que **SIGMUND FREUD**, que não acreditava muito na eficácia da hipnose, fundou a psicanálise em 1910 com a publicação de seu livro *A origem e o desenvolvimento da Psicanálise*.

SIGMUND FREUD

Nascido na Áustria em 1856, estudou Medicina e Biologia em Moravia, sua cidade natal, e escreveu seus primeiros livros a partir de 1895, tendo publicado *A interpretação dos sonhos* em 1900. Em 1910, publicou o primeiro livro sobre o conceito e formulação da Psicanálise.

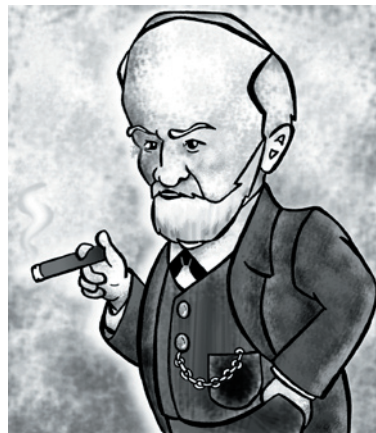


Figura 1.5: Sigmund Freud, o fundador da Psicanálise.

Daí em diante surgiram diversos campos de estudo na Psicologia, como a Psicologia Infantil, a Psicologia Médica, a Psicologia Social, do Desenvolvimento etc.

Quando a Psicologia foi reconhecida como ciência do comportamento, foram estabelecidos três sistemas ou escolas de pensamento principais:

1. o Behaviorismo;
2. a Psicologia da Gestalt e a Teoria de Campo;
3. a Psicanálise.

O Behaviorismo

A palavra inglesa *behavior* significa comportamento ou conduta. De acordo com essa corrente ou teoria psicológica, o comportamento dos indivíduos pode ser medido e controlado, assim como os eventos das ciências exatas. Essa corrente foi fundada em 1913 por **JOHN B. WATSON**,

JOHN BROADUS WATSON

Nasceu nos Estados Unidos em 1878. Com 29 anos, foi lecionar na Universidade de Baltimore, onde desenvolveu, durante treze anos, o fundamental da sua pesquisa, instalando um laboratório de psicologia animal. Em 1913, publicou o artigo “A Psicologia como os behavioristas a vêem”, no qual apresenta os fundamentos da sua teoria.

nos Estados Unidos, quando ele publicou o artigo intitulado “A Psicologia como os behavioristas a vêem”, que definiu o comportamento como objeto da Psicologia; ao definir esse objeto, Watson dava à Psicologia a consistência que os psicólogos da época vinham buscando – o *status* de ciência.

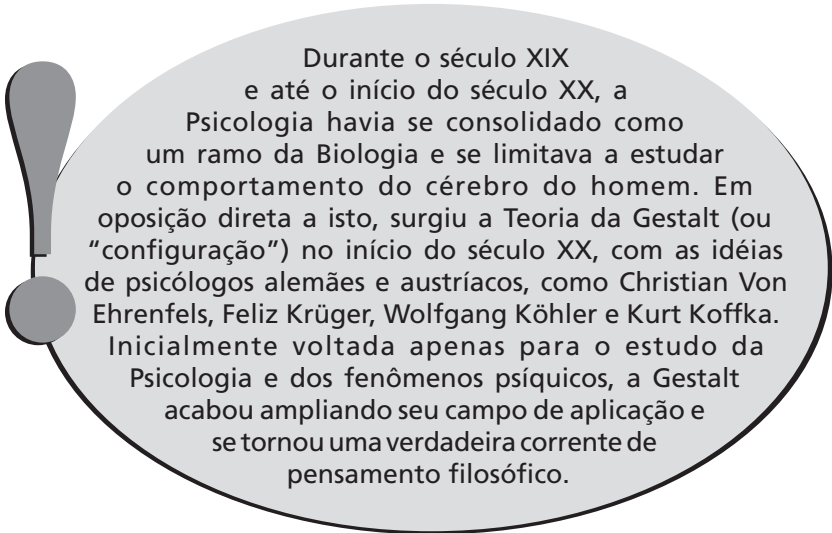
Segundo Watson, um evento psicológico começa com um estímulo e termina com uma resposta do indivíduo (daí chamar-se Psicologia do Estímulo e da Resposta, ou Psicologia S-R.). Isso ocorre porque os organismos se ajustam aos seus ambientes por meio de equipamentos hereditários e pela formação de hábitos. O comportamento entendido como interação indivíduo-ambiente é a unidade básica do behaviorismo.

A GESTALT E A TEORIA DE CAMPO

O termo alemão *gestalt* significa forma, estrutura ou configuração.

A Gestalt se prestou a estudar a organização do processo mental. Seus estudos procuravam entender como se davam os fenômenos perceptuais, principalmente nas obras de arte, estabelecendo-se os conceitos de figura e de fundo. A situação, questão ou imagem que prende a atenção do observador é chamada de figura e todo o mais estabelece o fundo.

De acordo com os psicólogos da Gestalt, nossa experiência depende dos modelos ou estrutura que os estímulos despertam na organização da nossa experiência. O que nós vemos ou percebemos está relacionado com o todo (*gestalt*) do campo de observação.



Durante o século XIX e até o início do século XX, a Psicologia havia se consolidado como um ramo da Biologia e se limitava a estudar o comportamento do cérebro do homem. Em oposição direta a isto, surgiu a Teoria da Gestalt (ou “configuração”) no início do século XX, com as idéias de psicólogos alemães e austríacos, como Christian Von Ehrenfels, Felix Krüger, Wolfgang Köhler e Kurt Koffka. Inicialmente voltada apenas para o estudo da Psicologia e dos fenômenos psíquicos, a Gestalt acabou ampliando seu campo de aplicação e se tornou uma verdadeira corrente de pensamento filosófico.

A PSICANÁLISE

A Psicanálise diz que todo comportamento humano é consequência de uma intenção ou de um impulso. Para descobrir qual foi a intenção ou o impulso causador dos diversos comportamentos é que se estabeleceu um “método”, uma “teoria” e uma “técnica” psicanalítica. No estudo da Psicanálise, há alguns conceitos fundamentais. São eles:

- **Princípio do Determinismo Psíquico:** todo comportamento é devido a uma intenção ou é motivado por um impulso.
- **Princípio da Transferência Afetiva:** todas as pessoas transferem a afetividade positiva ou negativa que possuem a um elemento neutro, em virtude de lembrança ou identificação do indivíduo com o mesmo.
- **Princípio da Repressão ou Censura:** o processo psíquico estabelece uma espécie de censura, reprimindo toda lembrança que não se ajuste ao que estabelecemos como adequado e aceitável.
- **Princípio da Divisão da Personalidade:** a personalidade dos indivíduos está dividida em três grupos de força: o Id, que representa os instintos; o Ego, que é o intermediário entre os instintos e o mundo exterior; e o Superego, que representa o modelo social e cultural que estabelece os parâmetros para controle do Id.
- **Princípio de Auto-composição:** os indivíduos têm dificuldade para manter o equilíbrio diante das três forças que atuam na expressão de um comportamento. Cada força procura orientar o indivíduo para um caminho distinto e isso pode ocasionar o chamado conflito que perturba a pessoa e a leva à ansiedade.

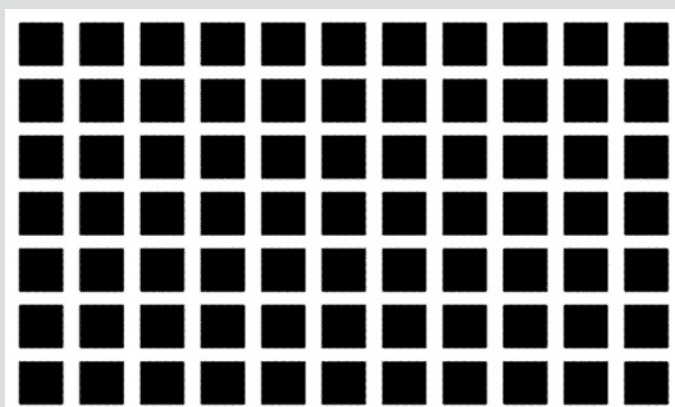
Atividade 2

Esta atividade é bastante simples e tem como objetivo mostrar que as pessoas têm diferentes maneiras de ver o mundo e entender o comportamento dos seus semelhantes.

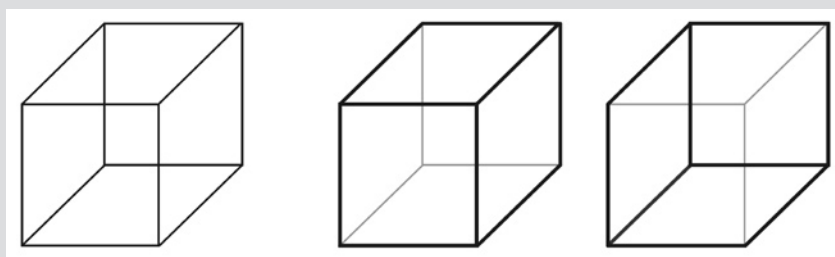
Temos a tendência de “completar” imagens ou analisar o que vemos pela proximidade ou relações de diversas naturezas. A grade de Hermann é um exemplo interessante de como nossa vista ou nosso cérebro “vê” coisas que na verdade não existem.

Observe a figura a seguir e note que nos intervalos entre os quadrados negros parece existir pontos escuros.

(<http://www.ufrgs.br/faced/slomp/edu01135/grade-hermann.gif>)



Observe agora atentamente a figura a seguir e veja que o lado do cubo que está à frente da imagem muda de posição (<http://www.ufrgs.br/faced/slomp/edu01135/necker1.gif>).



Resposta Comentada

Se você observou bem a grade de Hermann, deve ter visto os pontos negros que parecem existir ou se formar entre os quadrados da figura. Assim é a nossa mente, cria imagens e opiniões a partir de dados que não existem na realidade, mas são apenas uma ilusão de óptica.

Da mesma forma, a observação do cubo nos leva a supor que o quadrado da frente está ora acima, ora abaixo na figura. Ao permanecer observando fixamente, o cérebro se “cansa” e “vê” de outra maneira a mesma figura que é estática e não muda; o que muda é a nossa maneira de enxergar.

ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um conjunto de pessoas que desenvolvem atividades em parceria, de modo a atingir objetivos comuns que não poderiam ser atingidos individualmente. Para isto, distribuem tarefas de maneira racional e organizada. São, portanto, instrumentos sociais através dos quais as pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que, sem o recurso de estarem juntas e trabalhando em parceria, jamais poderiam alcançar.

A ilustração a seguir mostra resumidamente o que é o sistema técnico de uma organização:



Figura 1.6: A transformação do ferro (insumo) em talhares (bens) só é possível quando o sistema técnico funciona.

Fonte: www.sxc.hu/photo/603824 www.sxc.hu/photo/675596 www.sxc.hu/photo/694989

Esse sistema técnico só pode funcionar se houver pessoas que trabalhem dentro dele, transformando os insumos em bens e serviços. Dessa forma podemos entender que as organizações são um sistema cooperativo racional.

O sistema é também chamado, na Teoria Geral de Administração, de sistema sociotécnico, porque é formado por pessoas e dispõe de uma estrutura tecnológica definida para desenvolver um processamento qualquer efetivado por um grupo de indivíduos organizados harmonicamente, com tarefas e deveres iguais.

Com essa atividade compartilhada, as pessoas conseguem aumentar seus ganhos e vantagens, conseguindo muito mais do que seria alcançado com a soma dos esforços individuais ou uma parceria desenvolvida. Daí a importância do papel das pessoas e dos grupos no comportamento das organizações.

CONCEITOS INTUITIVOS OU “NATURAIS” DE ORGANIZAÇÃO

Como já vimos, organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos. Estão incluídas nesse conceito corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões; excluem-se tribos, classes, grupos étnicos, grupos de amigos e famílias.

Grupos humanos como tribos (índio, ciganos etc.), classes, amigos, família etc. não são considerados organizações porque não apresentam formalização legal de sua estrutura.



Figura 1.7: Ciganos e índios são considerados organizações?

Fonte: www.sxc.hu/photo/310529 www.sxc.hu/photo/683399

As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas. As organizações estão presentes tanto na sociedade como na vida particular de cada pessoa. Se não participamos delas como membros, no trabalho, na escola, na vida social e cívica, na igreja, somos afetados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos.

Nossas experiências nas organizações podem ser positivas ou não. Algumas vezes, as organizações podem parecer adequadas ou ajustadas às nossas necessidades e, outras vezes, nosso contato com elas pode provocar irritação e frustração. Elas podem até se tornar um tormento para nós, mas são imprescindíveis para a qualidade de nossas vidas e o nosso sucesso pessoal.

Para que as pessoas possam produzir resultados e proporcionar sucesso e prosperidade às organizações, elas também requerem recursos físicos e materiais como tecnologias, matérias-primas, equipamentos

físicos, instalações e dinheiro que são operados e processados por meio do trabalho das pessoas. Todos esses recursos, humanos e não-humanos, são indispensáveis para a produção de bens ou de serviços e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento econômico e social. São elas que produzem bens ou serviços. O grau de desenvolvimento de uma nação e a qualidade de vida de seu povo dependem fundamentalmente da qualidade e superioridade de suas organizações. Além da importância para as nações, não devemos esquecer a importância das organizações para as pessoas. São nelas que as pessoas passam a maior parte de sua vida cotidiana.

As organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e serviços. Elas também criam o ambiente em que a maioria das pessoas passa a vida e, nesse sentido, têm uma grande influência sobre o comportamento humano. A compreensão do comportamento das pessoas nas organizações é o objeto básico do Comportamento Organizacional.

As organizações constituem o fenômeno fundamental para a compreensão do Comportamento Organizacional. As organizações funcionam como sistemas abertos, ou seja, em contínua interação com seu ambiente externo com o qual fazem trocas e intercâmbios.

Elas fazem parte de um mundo maior, pois não existem isoladamente nem são auto-suficientes. Dependem de outras organizações que são fornecedoras ou clientes, bem como de organismos políticos, sindicais, organizações não-governamentais e muitas outras.

As organizações não são estáticas, nem são inertes. Elas têm vida própria. Nascer, crescer, viver e morrer. Também não são simplesmente prédios ou conjuntos de salas e de maquinarias. A infraestrutura física como edifícios, máquinas, equipamentos e instalações serve apenas para que a organização tenha uma plataforma para funcionar, ou seja, para transformar insumos (como recursos materiais, energia e informação) em resultados, tais como produtos ou serviços. Mas essa atividade operacional e cotidiana não constitui a essência das organizações. Elas são muito mais do que isso. Na realidade, as organizações são organismos vivos e inteligentes que se ajustam e se adaptam contínua e incessantemente ao contexto ambiental em que se localizam. Todavia, não são as organizações que são inteligentes, e sim as pessoas que nelas trabalham e cooperam.

O Comportamento Organizacional, portanto, estuda a dinâmica e o funcionamento das organizações para entender como agem as pessoas dentro delas e em função delas. Seu foco é compreender como a organização funciona para compreender as pessoas no seu interior e sob sua influência.

Cada organização tem estrutura própria e cultura desenvolvida ao longo de sua existência. Essa cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos e maneiras de agir que são considerados importantes e necessários para o seu funcionamento adequado e coerente. Fazem parte dessa estrutura o desenho organizacional e a cultura da organização que estão inseridos em um meio ambiente estabelecido pela sociedade como um todo.

No esquema a seguir temos os vários elementos que compõem esse modelo de organização:



Figura 1.8: Volte à Figura 1.6. Aqui temos o sistema técnico acrescido de fornecedores e clientes.

Fonte: idem figura 1.6 + www.sxc.hu/photo/656981 www.sxc.hu/photo/448334

Neste sentido temos:

1. o ambiente social (que envolve todos os elementos considerados);
2. o ambiente organizacional com sua estrutura e cultura própria (a empresa);
3. as equipes ou grupos de trabalho;
4. os indivíduos na organização.

CONCEITO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO) é o estudo dos indivíduos e grupos atuando dentro de uma dada organização ou empresa. Trata da influência das pessoas sobre a instituição, bem como a influência dela sobre os indivíduos e grupos. Na verdade, discute a contínua interação entre indivíduos e grupos, as pessoas e as organizações se influenciando reciprocamente. Trata-se de um corpo do conhecimento ou disciplina acadêmica desenvolvida para entender o comportamento das pessoas nas organizações e como lidar com elas.

Neste sentido, busca a contribuição dos psicólogos para entender o comportamento dos indivíduos, isto é, busca estudar e compreender, dentro das organizações, os tipos de personalidade, as atitudes, percepções, aprendizado, motivações etc.

Ao mesmo tempo, busca estudar e entender o comportamento dos grupos e sua maneira de agir dentro das organizações. Vale-se aí da contribuição dos sociólogos e psicólogos sociais para entender comportamento grupal e modelos de construção de equipes, solução de conflitos, negociação etc.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional

1. é uma disciplina científica aplicada, ligada a questões práticas;
2. adota uma abordagem contingencial, identificando as diferentes situações organizacionais para, então, lidar com elas;
3. utiliza métodos científicos, testando hipóteses empíricas do comportamento nas organizações através de estatística;
4. ajuda a entender as pessoas nas organizações, bem como lidar com elas e com os grupos que se formam naturalmente ou por indução das empresas;
5. recebe contribuições de várias ciências comportamentais como Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas;
6. está relacionada com diversos campos do estudo das organizações, como a Teoria das Organizações, o Desenvolvimento Organizacional, a Gestão de Recursos Humanos entre outros.

O Comportamento Organizacional não se confunde com a Administração em si porque trata apenas das questões humanas ou do comportamento humano nas organizações e não dos demais sistemas de controle efetivo da gestão. Da mesma forma, não se confunde com a Psicologia Organizacional, porque não discute patologias, mas trata de como se organizam os grupos e como agem os indivíduos dentro das organizações.

CONCLUSÃO

O estudo do comportamento humano nas organizações é reconhecido e claro para os administradores no mundo moderno porque todas as atividades de gestão e administração envolvem pessoas. Não é possível existir uma organização sem pessoas e quando essas pessoas se encontram, como nas organizações produtivas e econômicas, as reações ou comportamentos devem ser estudadas para que se obtenha o melhor das relações entre elas.

Atividade Final

A revista *Você S/A* publica anualmente um *ranking* com as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Para se candidatar a entrar no *ranking*, as empresas se inscrevem e se submetem a uma auditoria que examina o ambiente de trabalho, e entrevista os dirigentes e funcionários, colaboradores das instituições.

Busque na internet (www.vocesa.abril.com.br) ou em publicações recentes sobre o *ranking* da revista *Você S/A* das melhores empresas para trabalhar. Identifique as razões que as pessoas apresentaram para considerar as empresas premiadas boas para se trabalhar. Defina, a seguir, o que é para você um ambiente de trabalho que mereça ser considerado “melhor” para o trabalho. Quais são as características que você considera desejáveis em um ambiente de trabalho? Explique as razões para a sua escolha.

Resposta Comentada

Na edição de 2006 da revista Você S/A, as dez melhores empresas para trabalhar são:

| Classificação | Empresa | Classificação | Empresa |
|---------------|---------------|---------------|-----------|
| 1 | MASA | 6 | Arcelor |
| 2 | BV Financeira | 7 | Eurofarma |
| 3 | SERASA | 8 | Fras-le |
| 4 | PROMON | 9 | ACCOR |
| 5 | Landis+GYR | 10 | Albras |

Assim como os entrevistados nas empresas classificadas no ranking da “melhores para trabalhar” da revista, você pode considerar como relevante:

- 1. o ambiente adequado para o desenvolvimento profissional;*
- 2. o processo contínuo de conquista do conhecimento;*
- 3. o aperfeiçoamento constante proporcionado pelas empresas.*

Outras qualificações usuais para as empresas podem incluir credibilidade e respeito, bem como chefes compreensivos, que ouvem a opinião da equipe, apresentam comportamento justo e coerente ou que dão liberdade para os funcionários manifestarem suas opiniões em assuntos profissionais e pessoais.

RESUMO

Os teóricos da Administração no início do século XX definiram a disciplina como sendo a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar as pessoas e as tarefas nas diversas organizações públicas ou privadas existentes e em funcionamento. Estas são as tarefas de um administrador. Um administrador deve ser um LÍDER, ORGANIZADO, CAPAZ de transmitir idéias e informações de maneira precisa, AGENTE de transformação, INOVADOR e capaz de CONTROLAR processos e meios para atingir os fins.

Julgar é uma característica bem humana, mas uma resposta científica estará sempre baseada em dados reais e passíveis de comprovação.

Entender o comportamento das pessoas no trabalho é fundamental para que as tarefas sejam bem desenvolvidas e os resultados sejam positivos e eficazes. Para isto, é necessária uma ciência que nos ajude a entender como as pessoas se comportam. Esta ciência que nos permite julgar o comportamento das pessoas como especialistas é a Psicologia.

Na Psicologia, como ciência do comportamento, foram estabelecidos três sistemas ou escolas de pensamento principais:

1. o Behaviorismo;
2. a Psicologia da Gestalt e a Teoria de Campo;
3. a Psicanálise.

Organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos. O Comportamento Organizacional (CO) é o estudo dos indivíduos e grupos atuando dentro de uma dada organização. Trata da influência das pessoas sobre a instituição, bem como a influência dela sobre os indivíduos e grupos. O Comportamento Organizacional não se confunde com a Administração em si porque trata apenas das questões humanas ou do comportamento humano nas organizações e não dos demais sistemas de controle efetivo da gestão. Da mesma forma, não se confunde com a Psicologia Organizacional, porque não discute patologias, mas trata de como se organizam os grupos e como agem os indivíduos dentro das organizações.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMAS AULAS

Nas próximas aulas, iremos discutir as principais questões da Psicologia que envolvem as atividades das pessoas nas organizações ou o comportamento organizacional. O conceito moderno de motivação e liderança será debatido, de modo a esclarecer como podemos entender e julgar nosso próprio comportamento, assim como o das pessoas envolvidas em equipes de trabalho. Para tanto, começaremos na segunda aula com o conceito de personalidade e com as várias teorias que tratam do assunto.

A evolução das teorias da personalidade

AULA 2

Meta da aula

Apresentar um modelo de teoria da personalidade para mostrar sua importância no Comportamento Organizacional.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar seu tipo de personalidade segundo a Teoria Analítica de Carl Gustav Jung;



pesquisar algumas teorias da personalidade, na internet ou outro meio eletrônico ou bibliográfico.

INTRODUÇÃO

Durante todo o século XX, a Psicologia fez uso de métodos científicos e pesquisas experimentais para entender ou explicar a natureza humana. Uma delas foi o desenvolvimento da psicologia da personalidade, que é o campo que estuda os indivíduos e as diferenças entre eles. Embora as pessoas sejam únicas e distintas entre si, são, ao mesmo tempo, portadoras de atitudes e comportamentos semelhantes. Essas pessoas podem ser descritas em forma de grupos de indivíduos com determinado padrão de conduta.



Figura 2.1: Um time de futebol, por exemplo, é formado por pessoas diferentes, mas com determinadas atitudes comuns.

Fonte: www.sxc.hu

TIPOS DE PERSONALIDADE

São categorias de pessoas com características similares.

TRAÇO DE PERSONALIDADE

É uma característica que distingue uma pessoa de outra em função de sua maior ou menor incidência na personalidade em análise ou estudo.

NOMOTÉTICO

Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, nomotético é o método ou disciplina que formula ou trata de leis gerais para o entendimento de um determinado evento ou circunstância.

A personalidade pode ser definida como as causas subjacentes do comportamento e da experiência individual das pessoas. Em geral, os psicólogos diferem bastante sobre quais sejam essas causas subjacentes, e por isso existem várias teorias de personalidade. Para iniciar seu estudo, é importante que você saiba que tais teorias abrangem três áreas: a descrição, a dinâmica e o desenvolvimento. A seguir, apresentaremos com mais detalhes o significado dessas três áreas. A descrição da personalidade considera os modos como deveríamos caracterizar um indivíduo. Com base na maneira de descrever as diferenças individuais, pode-se classificar as pessoas dentro de uma quantidade preestabelecida de grupos ou **TIPOS**. Se considerarmos que são necessárias muitas dimensões para definir um indivíduo, poderemos estabelecer quais são os seus **TRAÇOS DE PERSONALIDADE** de acordo com essas dimensões.

Ainda que extremamente variados, muitos traços são redundantes e similares, por isso os estudiosos propuseram o estabelecimento de fatores de personalidade que reúnem vários traços que podem ser correlacionados.

Os traços e tipos de personalidade nos permitem comparar uma pessoa com outra, e esta forma de estudar o assunto recebeu o nome de abordagem **NOMOTÉTICA**. Para fundamentar tal abordagem, grupos de indivíduos são estudados e realizam testes de personalidade, e as pessoas, ou melhor, os seus resultados nos testes, são comparadas. A maioria dos estudiosos prefere esta abordagem.

Outros psicólogos estudam a personalidade sem focar as diferenças individuais. Essa maneira de encarar a questão é chamada de abordagem idiográfica. Nela, cada indivíduo é analisado separadamente, sem comparação com grupos de referência ou padrões estabelecidos. O termo idiográfico significa “de um único indivíduo”.

Muitos pesquisadores questionam a suposição de que um indivíduo apresente características estáveis, duvidando de sua consistência. Assim, surge o estudo da dinâmica da personalidade referindo-se aos seus aspectos motivacionais. O termo *dinâmica da personalidade* se refere aos mecanismos pelos quais a personalidade se expressa em uma dada situação. Não basta que o indivíduo apresente traços característicos ou tipos específicos; a situação em que se encontra é, muitas vezes, o fator determinante para explicar o comportamento em um dado momento. Isto quer dizer que as pessoas promovem adaptações no seu comportamento usual, dependendo das condições do ambiente onde se encontram. Essas adaptações são devidas a muitos fatores, como, por exemplo, aos processos cognitivos dos indivíduos, ao meio ambiente social onde estão inseridos e a outras diversas influências simultâneas de vários desses fatores. Já o *desenvolvimento da personalidade* na infância ou na idade adulta ou durante toda a vida é questão em aberto entre os pesquisadores e psicólogos. Contudo, todos reconhecem que sempre existem influências biológicas e sociais no processo.

As pessoas, em geral, têm teorias implícitas sobre a personalidade, baseadas em credences ou até mesmo em preconceitos. É preciso evitar essa atitude de julgador preconcebido e procurar a racionalidade na verificação das características dos indivíduos.

Muitos psicólogos preferem uma abordagem eclética que combine idéias de várias teorias diferentes. Outros chegam a tentar conciliar teorias divergentes ou rivais. O que está claro é que não existe um paradigma que sirva de modelo teórico aceito por todo o campo do estudo da personalidade. Esse é um campo muito abrangente, no qual ainda tem muito para se descobrir e formalizar até chegar a um resultado coerente e amplamente aceito, sem contestação.

Assim, chegamos à conclusão de que as principais questões tratadas pelas teorias da personalidade são:

1. Questões descritivas – baseiam-se nas diferenças individuais;
2. Questões dinâmicas – são centradas em adaptação e ajustamento, em processos cognitivos ou na sociedade;
3. Questões desenvolvimentais – reportam-se às influências biológicas, ao desenvolvimento da criança ou ao desenvolvimento do adulto.

Para concluir, apresentaremos um quadro com o título e os autores das principais teorias da personalidade:

Quadro 2.1: Principais teorias e seus respectivos autores

| Perspectiva | Teoria | Autor principal |
|----------------------------------|--|---------------------------------|
| Psicanalítica | Psicanálise Clássica | Sigmund Freud |
| | Psicologia Analítica | Carl C. Jung |
| Sociopsicanalítica | Psicologia Individual | Alfred Adler |
| | Desenvolvimento Psicossocial | Erik Erikson |
| | Psicanálise Interpessoal | Karen Horney |
| Dos traços | Teoria dos Traços da Individualidade | Gordon Allport |
| | Teoria Analítico-fatorial dos Traços | Raymond B. Cattell |
| Da aprendizagem | Behaviorismo Radical ou Comportamentalista | B. F. Skinner |
| | Teoria Psicanalítica da Aprendizagem | John Dollard e Neal Miller |
| Da aprendizagem cognitiva social | Teoria da Aprendizagem Cognitiva Social | Walter Mischel e Albert Bandura |
| | Psicologia dos Construtos Pessoais | George Kelly |
| Humanista | Teoria Centrada na Pessoa | Carl Rogers |
| | Hierarquia das Necessidades | Abraham Maslow |

A TEORIA ANALÍTICA DE CARL GUSTAV JUNG

Não existe concordância entre os estudiosos e psicólogos sobre um modelo para a personalidade. A multiplicidade de idéias e teorias não é um fator negativo, como pode parecer a princípio, porque mostra a variedade de explicações e maneiras de entender as pessoas. Porém, alguns psicólogos chegam a sugerir que uma ou outra teoria nem ao menos tem verdadeiro valor científico. Entender que esse é um campo ainda “em aberto” para os pesquisadores é fundamental para se explicar as ações das pessoas no trabalho. No comportamento das pessoas em atividades profissionais, é preciso saber que avaliar as informações e respeitar as diferenças individuais é o mais importante para se desenvolver um bom relacionamento entre os diversos grupos e equipes.

Para servir de exemplo, vamos discutir com mais profundidade a teoria de Carl Gustav Jung, conhecida como Teoria Analítica, por sua proposta de análise da personalidade. Ao estudar os princípios em que se baseia, você poderá fazer uma breve análise de

si mesmo e até de seus colegas e familiares, desde que entenda que a realização de um teste simples não vai tornar ninguém um psicólogo. O exercício a seguir pode permitir um melhor entendimento de si mesmo e da sua maneira de agir no trabalho, que é o que nos importa no momento.

AS CARACTERÍSTICAS DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE, SEGUNDO CARL GUSTAV JUNG

Segundo Jung, todas as pessoas apresentam características em uma escala linear que vai de um extremo a outro, em quatro áreas específicas. São elas:

- Ser extrovertido, em oposição a ser introvertido.
- Ser experimentador, em oposição a ser intuitivo.
- Ser racional, em oposição a ser sensitivo.
- Ser opinativo, em oposição a ser perceptivo.

A maneira como as pessoas preferem interagir com os demais indivíduos, com os quais tenham relação eventual durante suas vidas, ou como preferem abordar seus semelhantes, é representada pela escala do comportamento extrovertido ou do introvertido.

Ser experimentador ou ser intuitivo é a maneira como as pessoas preferem recolher dados ou informações do mundo que as rodeia. Ser racional ou ser sensitivo é a maneira como as pessoas preferem se relacionar com os seus semelhantes ao considerar seus sentimentos.

Finalmente, a última escala se refere à preferência por ser opinativo ou ser perceptivo. Essa é a maneira pela qual os indivíduos expressam, com mais ou menos frequência, seu estilo de vida, mostrando-se mais faladores ou mais opinativos, ou mais quietos e observadores ou mais perceptivos. Jung escreveu sua teoria em alemão, no entanto, eu traduzi algumas palavras que ele escolheu (de um texto traduzido para o inglês) e preferi verter as palavras *sense* para experimentador, *thinking* para racional, *feeling* para sensitivo e *judgement* para opinativo por fazerem mais sentido em português do que as palavras usuais encontradas na literatura de Psicologia: sensação, pensamento, sentimento e julgamento, respectivamente.

Atividade 1

Leia detalhadamente o quadro com as características dos traços de personalidade em situações de trabalho, segundo o modelo de C. G. Jung. Este quadro identifica, a partir de generalizações, as diferenças fundamentais entre os tipos, de acordo com as quatro escalas escolhidas por Jung. As letras designam o tipo de personalidade a partir das palavras usadas em inglês.

Logo, as pessoas que apresentam preferencialmente os tipos a seguir são aquelas que:

Quadro 2.2: Traços de personalidade

| TIPO E | TIPO I |
|--|---|
| <p>Gostam de variedade e ação. Tendem a ser mais rápidas, não gostam de procedimentos complicados. São em geral pessoas boas e agradáveis. São em geral impacientes com trabalhos longos e demorados. Estão interessadas nos resultados de seu trabalho, em realizá-lo e em como as outras pessoas o executam. Não se incomodam com interrupções e com chamadas ao telefone. Geralmente agem rápido, algumas vezes sem pensar. Preferem ter pessoas a sua volta. Normalmente se comunicam abertamente.</p> | <p>Gostam de quietude e concentração. Tendem a ser cuidadosos com detalhes; não gostam de se retratar. Têm problemas para lembrar nomes e rostos. Não se importam de trabalhar em um mesmo projeto por um longo período de tempo. Estão sempre interessadas nas verdadeiras idéias e razões do trabalho. Não gostam de interrupções ou telefonemas fora de hora. Gostam de pensar bem antes de agir, muitas vezes sem partir para a ação efetivamente. Não se importam de trabalhar sozinhos. Têm alguns problemas para se comunicar.</p> |
| TIPO S | TIPO N |
| <p>Não gostam de novos problemas até que se estabeleçam padrões para resolvê-los. Gostam de formas bem estabelecidas para fazer as coisas. Preferem usar habilidades já conhecidas a aprender outras novas. Trabalham com mais estabilidade, tendo uma idéia realística de quanto tempo demoram. Podem comparar as coisas rapidamente. São pacientes com detalhes rotineiros. São impacientes quando os detalhes vão se tornando mais complicados. Não costumam acreditar em inspiração e raramente se sentem inspirados. Raramente cometem erros de fato.</p> | <p>Gostam de resolver problemas novos. Não apreciam fazer sempre as mesmas coisas. Preferem aprender novas habilidades a colocá-las em uso. Trabalham em surtos de energia entre períodos de relaxamento. Normalmente chegam passo a passo a uma conclusão. São impacientes com detalhes rotineiros. São pacientes com situações complicadas. Seguem as inspirações, tanto as boas quanto as más. Cometem erros com muita facilidade.</p> |

| TIPO T | TIPO F |
|---|---|
| <p>Relativamente não são emotivos, não se interessando pelos sentimentos das pessoas.</p> <p>Podem ferir os sentimentos das pessoas sem perceber.</p> <p>Gostam de analisar e colocar as coisas em ordem lógica.</p> <p>Tendem a decidir de forma impessoal, algumas vezes ignorando os desejos das pessoas.</p> <p>Necessitam ser lembrados de sua importância com frequência.</p> <p>São habilidosos para repreender pessoas quando necessário. Tendem a se relacionar bem apenas com pessoas também racionais.</p> <p>Podem parecer ter um “coração duro”.</p> | <p>Tendem a entender as pessoas e seus sentimentos.</p> <p>Apreciam agradar as pessoas mesmo em coisas não importantes.</p> <p>Gostam de harmonia entre as pessoas mesmo que a eficiência seja comprometida.</p> <p>Freqüentemente deixam as decisões serem influenciadas pelos desejos das pessoas.</p> <p>Necessitam de elogios ocasionais.</p> <p>Não gostam de falar sobre coisas desagradáveis. Conseguem se relacionar bem com a maioria das pessoas.</p> <p>Tendem a ser solidários e compreensivos.</p> |
| TIPO J | TIPO P |
| <p>São os melhores quando podem planejar e executar seu próprio trabalho.</p> <p>Gostam de instalar e concluir os trabalhos.</p> <p>São capazes de decidir muito rapidamente.</p> <p>Não gostam de ter um trabalho interrompido para a execução de outra tarefa mais urgente.</p> <p>Podem não perceber quando há coisas novas que precisam ser feitas.</p> <p>Preferem contar apenas com o essencial para a execução de uma tarefa.</p> <p>Tendem a ficar satisfeitos quando encontram uma opinião que pareça boa sobre algo ou alguém.</p> | <p>Tendem a se adaptar bem em situações de mudança.</p> <p>Não se importam de deixar as coisas em aberto para possíveis alterações.</p> <p>Podem ter problemas para tomar decisões.</p> <p>São capazes de começar muitos projetos e ter dificuldade para terminá-los.</p> <p>Costumam adiar tarefas desagradáveis.</p> <p>Querem conhecer tudo sobre novos trabalhos.</p> <p>Tendem a ser curiosos e apreciar novas idéias sobre coisas, situações e pessoas.</p> |

Para que você faça o teste sem sofrer interferência direta, cada traço de personalidade está identificado apenas por uma letra e não por seu nome. Mesmo sabendo que você já tenha correlacionado cada letra a um nome, para fins de registro, vale dizer: E para extrovertido e I para introvertido; S para experimentador e N para intuitivo; T para racional e F para sensitivo; e, por fim, J para opinativo, ao passo que P para perceptivo.

Agora que você sabe quais são as características dos traços de personalidade segundo Jung, escolha aquelas que você supõe possuir mais fortemente. Ao escolher as frases com que mais se identifica, você poderá afirmar que tem um perfil de um tipo ou de outro. Embora seja possível, não é comum que uma pessoa escolha características apenas em um dos lados do quadro. Seu perfil será aquele em que você tenha escolhido a maior parte das características. Decida, assim, se você acredita ser mais E ou I; se você é mais S ou N; se você é mais T ou F; e se você é mais J ou P. Escolha as quatro letras que, na sua opinião representam o seu modo de ser. Não existe uma melhor do que a outra. Cada pessoa tem um jeito único de ser, e todos os tipos são igualmente importantes e válidos. Não procure descobrir o que é melhor, mas definir a característica da qual você mais se aproxima. Escreva no espaço a seguir as letras que, na sua opinião, definem o seu tipo de personalidade.

Eu sou:

E ou I

S ou N

T ou F

J ou P

Resposta Comentada

Ao realizar o exercício, você deve decidir por si mesmo quais as letras que você supõe que representam o seu estilo de comportamento mais comum. O seu tipo de personalidade é definido por quatro letras. Há dezesseis possibilidades de combinação das oito letras correspondentes às quatro escalas. E e I, S e N, T e F e J e P.

A maioria das pessoas consegue identificar corretamente o seu estilo e, em muitos casos, só não o identifica por não entender corretamente a definição dos termos.

Os 16 tipos são:

| | |
|------|------|
| ESTJ | ISTJ |
| ESTP | ISTP |
| ESFJ | ISFJ |
| ESFP | ISFP |
| ENTJ | INTJ |
| ENTP | INTP |
| ENFJ | INFJ |
| ENFP | INFP |

Nas atividades seguintes, você poderá entender melhor o significado de cada um desses tipos e do seu em particular. Isso poderá lhe ajudar a compreender sua forma preferencial de agir em muitas situações, particularmente no trabalho. Ao final desta aula, você verá uma completa análise de como se comporta cada um dos tipos e verificar se combinam com o seu modo de agir mais freqüentemente. Da mesma forma, poderá obter informações sobre as atividades profissionais que melhor se ajustem a cada tipo de personalidade.

A PERSONA OU MÁSCARA

Segundo Carl Gustav Jung, todos nós temos uma forma bem clara de nos mostrarmos diante da sociedade. Essa maneira que escolhemos de nos mostrar é chamada de persona, ou “máscara”. O termo persona se refere à máscara que era usada pelos atores no teatro grego e reflete os papéis que desempenhamos, não no teatro, mas na sociedade.



Figura 2.2: A máscara, segundo Jung, é a maneira que escolhemos para nos mostrar para a sociedade. Ela esconde o que não queremos mostrar e revela o que queremos que seja visto.

Fonte: www.sxc.hu/photo/659531

Per = por e *sona* = som. As máscaras no teatro grego mostravam alegria ou tristeza e tinham um orifício na altura dos lábios por onde devia passar o som que os atores emitiam. Desta forma, falavam e eram ouvidos pela platéia.

A máscara, ou persona, não é uma forma de enganar, mas um mecanismo utilizado para exibir ao mundo o que queremos que seja visto, enquanto escondemos instintivamente o que preferimos não mostrar aos outros. É claro que algumas pessoas usam máscaras para se esconder ou esconder suas intenções. Não é esse o sentido da palavra. Trata-se de uma forma natural de agir, porque acreditamos que esta é a maneira correta de nos comportarmos diante dos outros.

Cada indivíduo apresenta diversas personas ou máscaras, conforme se apresenta diante dos amigos, parentes, pais, cônjuges, chefes, subordinados e assim por diante. Em cada situação nos apresentamos segundo a persona que consideramos adequada para o ambiente, o lugar, o tempo ou os indivíduos com quem nos relacionamos.

Analise novamente o **Quadro 2.2**, que mostra comportamentos genéricos e não específicos, antes de passar para a atividade seguinte, que poderá lhe mostrar que tipo de persona ou máscara você está exibindo em cada situação.

Atividade 2

Agora que você já decidiu o que pensa do seu próprio estilo de personalidade, solicite a algumas pessoas com as quais se relacione eventualmente (amigos, chefes ou supervisores no trabalho, namorado ou namorada etc.) que expressem a opinião delas sobre os seus traços de personalidade. A seguir, procure identificar com maior precisão o ponto na escala onde você deve se encontrar, de modo a concluir se você é mesmo tão mais caracterizado por aquele traço ou não. O quadro a seguir pode lhe ajudar a responder este exercício:

AS AFINIDADES

| | E ou I | S ou N | T ou F | J ou P |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Eu | | | | |
| Amigo | | | | |
| Chefe | | | | |
| Cônjuge ou namorada(o) | | | | |
| Outro | | | | |

Agora coloque um ponto na escala onde você acredita que está mais identificado o seu traço de personalidade.

Marque um X no ponto do gráfico abaixo que melhor localize sua posição, considerando o ponto central como o equilíbrio entre os dois estilos nas quatro escalas a seguir:

| | |
|--|------------------------------------|
| Sua maneira preferencial de interação com o mundo | E _____ _____ I Ponto central |
| Método usado para colher dados (obter informações) | S _____ _____ N |
| Comunicação e relações com o grupo | T _____ _____ F |
| Seu estilo de vida | J _____ _____ P |

Resposta Comentada

Uma vez decidido se você é mais Extrovertido ou Introvertido, anote as letras correspondentes à sua escolha e coloque um X no ponto do gráfico que você acredita que melhor representa o seu comportamento.

O mesmo procedimento se repete para cada uma das demais escalas, do mesmo modo, definindo a letra e o ponto correto no gráfico (S x N; T x F e J x P).

Você deverá perguntar a outros indivíduos de seu relacionamento o que pensam sobre você e como você se comporta, para ter um conhecimento aproximado e superficial da “máscara” que costuma usar com seus amigos, pessoas de relacionamento íntimo, chefes, subordinados e outros.

Na atividade seguinte, você poderá obter mais informações sobre qual é o seu tipo.

O TESTE MBTI

Carl Gustav Jung escreveu sua teoria na década de 1920 e, logo a seguir, Isabel Myers, uma americana sem treinamento como psicóloga, passou grande parte da vida interpretando e adaptando a teoria de Jung para ajudar pessoas comuns a identificarem seu tipo psicológico. Do trabalho em conjunto com sua filha, que ficou conhecida pelo nome do marido (Brigs), é que surgiu o teste conhecido como MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

Esse teste surgiu inicialmente em 1943 e foi duramente criticado pela comunidade acadêmica americana e internacional. No entanto, com o passar dos anos, tornou-se a ferramenta mais conhecida e popular nos Estados Unidos para identificação de tipos psicológicos. Grande parte das empresas o usa até hoje para selecionar novos empregados e definir qual a melhor posição em que eles devem ser colocados para trabalhar a partir do seu potencial, de acordo com o tipo psicológico. Assim, milhões de resultados foram detectados e estudados, permitindo que se chegasse a um indicador altamente confiável e bastante conhecido. Mesmo no Brasil, o teste MBTI já foi validado e é utilizado por grandes empresas e psicólogos em larga escala para a formação de equipes de trabalho, gerenciamento, educação etc. O teste MBTI é aplicado somente por profissionais habilitados em Psicologia e com treinamento específico, e demora mais de três horas para ser aplicado. A análise dos resultados é igualmente complexa e demorada e todos os que tiveram a chance de o executar mostraram-se satisfeitos com o resultado obtido.

Tabela 2.1: Distribuição de pessoas por tipo (segundo pesquisas americanas em ambiente de trabalho, até 1992)

| | | | |
|----------------------|-----|-----------------------|-----|
| Extrovertidos (E) | 70% | Introvertidos (I) | 30% |
| Experimentadores (S) | 70% | Intuitivos (N) | 30% |
| Racionais (T) Homens | 60% | Sensitivos (F) Homens | 40% |
| Mulheres | 40% | Mulheres | 60% |
| Opinativos (J) | 55% | Perceptivos (P) | 45% |

A atividade a seguir, o Inventário de Preferências, não substitui o teste MBTI nem pretende ser um arremedo de sua elaboração. No entanto, permitirá a você ter uma noção intuitiva do resultado possível, ainda que não muito preciso. Tendo aplicado esse mesmo instrumento inúmeras vezes, cheguei à conclusão de que em todos os casos em que a pessoa se submeteu, antes ou depois da execução desse exercício, à aplicação do teste MBTI propriamente dito, o resultado foi idêntico em sua essência, variando apenas na intensidade.

Atividade 3



Figura 2.3: Os tipos de personalidade influenciam a escolha da carreira profissional.

Fonte: www.sxc.hu

Responda ao questionário a seguir, segundo suas preferências. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é identificar o seu estilo preferido de ação diante do mundo que o rodeia e das pessoas com quem interage.

Após o preenchimento do Inventário de Preferências, transfira os números que escolheu para a folha de respostas apresentada e faça a contagem dos pontos na vertical para obter o resultado de seus valores identificáveis no teste. O total de pontos em cada coluna corresponde ao seu número ou posição em cada uma das quatro escalas definidas. A soma dos pontos de cada escala deve perfazer 25, que é a maior possibilidade nas respostas. O resultado 12 x 13 é considerado “empate”, embora o exercício tenha sido preparado para não “dar empate”. Nesse caso, o resultado deve ser lido para ambos os estilos encontrados. Isto significa que o tipo psicológico do indivíduo se distribui quase que igualmente entre as duas características. O maior resultado possível será de 0 x 25, variando daí em diante até o empate técnico dos 13 x 12.

O tipo psicológico do indivíduo é definido pelas quatro letras de maior número nas suas escalas, e o resultado ou significado da personalidade está no texto dos tipos psicológicos segundo o MBTI.

Uma pessoa que tenha resultado ESTJ com os números 12 x 13 na escala do E x I deverá ler os resultados do ESTJ e do ISTJ, e o seu tipo psicológico, provavelmente, deve ser uma mistura dos dois casos.

Inventário de preferências

Leia as frases aos pares e decida qual delas é a sua preferência e em que grau de intensidade. Para cada par de preferências, escrever um número de 0 a 5, onde 5 significa que você tem uma preferência forte por aquela opção. Os dois números de cada par, somados, devem totalizar cinco (as escolhas possíveis são: 0 e 5, 1 e 4, 2 e 3, 3 e 2, 4 e 1 ou 5 e 0). Não use números quebrados como 2 e $\frac{1}{2}$, ou 1 e $\frac{3}{4}$.

Em geral, EU PREFIRO:

- _____ 1a. Tomar decisões depois de saber o que as outras pessoas pensam.
- _____ 1b. Tomar decisões sem consultar as outras pessoas.
- _____ 2a. Ser chamado de imaginativo ou intuitivo.
- _____ 2b. Ser chamado de objetivo ou preciso.
- _____ 3a. Tomar decisões sobre quem trabalha comigo com base em dados e análises precisas.
- _____ 3b. Tomar decisões sobre quem trabalha comigo com base na simpatia e na amizade.
- _____ 4a. Permitir que as pessoas assumam compromissos, se elas assim desejam.
- _____ 4b. Insistir com as pessoas para que elas assumam compromissos.
- _____ 5a. Ficar sozinho, pensando em silêncio.
- _____ 5b. Estar com pessoas, conversar e trabalhar com elas.
- _____ 6a. Usar métodos que eu conheço bem e sei que funcionam.
- _____ 6b. Tentar usar métodos novos em situações e tarefas específicas.
- _____ 7a. Tirar conclusões depois de pensar bem no assunto e analisar cuidadosamente tudo.
- _____ 7b. Tirar conclusões a partir das minhas experiências passadas e baseado no que eu acredito.
- _____ 8a. Evitar impor prazos muito rígidos para concluir minhas tarefas.
- _____ 8b. Fazer um horário rigoroso e segui-lo com precisão.
- _____ 9a. Pensamentos e sentimentos interiores que as outras pessoas não podem ver.
- _____ 9b. Atividades e situações das quais as outras pessoas participem.
- _____ 10a. O abstrato e o teórico.
- _____ 10b. O concreto e o real.
- _____ 11a. Ajudar as outras pessoas a entender seus próprios sentimentos.
- _____ 11b. Ajudar as outras pessoas a tomar decisões lógicas e bem definidas.
- _____ 12a. Falar pouco sobre meus sentimentos e sentimentos interiores.
- _____ 12b. Falar muito sobre meus sentimentos e pensamentos interiores.
- _____ 13a. Planejar o futuro com base em projeções e análises sobre as possibilidades.
- _____ 13b. Planejar à medida que as necessidades surgem, mesmo na hora de pôr os planos em funcionamento.

- ____ 14a. Conhecer pessoas novas e conversar com elas.
 ____ 14b. Ficar sozinho ou com uma outra pessoa que eu já conheço.
 ____ 15a. Idéias.
 ____ 15b. Fatos.
 ____ 16a. Convicções e crenças.
 ____ 16b. Conclusões que possam ser testadas e verificadas.
 ____ 17a. Registrar compromissos e tomar notas em cadernos sempre que possível.
 ____ 17b. Usar cadernos para registrar compromissos e tomar notas o mínimo possível.
 ____ 18a. Executar com precisão planos detalhados e cuidadosamente elaborados.
 ____ 18b. Elaborar planos e estruturas sem necessariamente pô-los em prática.
 ____ 19a. Estar livre para fazer as coisas espontaneamente.
 ____ 19b. Saber com antecedência o que se espera de mim.
 ____ 20a. Vivenciar filmes, discussões e situações emocionais.
 ____ 20b. Usar minha capacidade para analisar as situações de forma concreta e prática.

Quadro de respostas para o exercício do Inventário de Preferências

| Introvertido x Extrovertido | Intuitivo x Experimentador | Racional x Sensitivo | Perceptivo x Opinativo |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| 1b ____ 1a ____ | 2a ____ 2b ____ | 3a ____ 3b ____ | 4a ____ 4b ____ |
| 5a ____ 5b ____ | 6b ____ 6a ____ | 7a ____ 7b ____ | 8a ____ 8b ____ |
| 9a ____ 9b ____ | 10a ____ 10b ____ | 11b ____ 11a ____ | 13b ____ 13a ____ |
| 12a ____ 12b ____ | 15a ____ 15b ____ | 16b ____ 16a ____ | 17b ____ 17a ____ |
| 14b ____ 14a ____ | 18b ____ 18a ____ | 20b ____ 20a ____ | 19a ____ 9b ____ |
| I ____ E ____ | N ____ S ____ | T ____ F ____ | P ____ J ____ |

Resposta Comentada

Existem 16 combinações diferentes para esse teste, e, como já foi dito a você, cada tipo de personalidade indica inclinação para determinada carreira – não veja tais inclinações como fatores únicos determinantes do futuro profissional de uma pessoa. Os tópicos a seguir demonstram o resultado das análises de tipos de personalidades de acordo com as combinações possíveis. Repare que apesar de a sigla convencional ser composta por quatro números, o título correspondente não faz referência à escala J x P.

INFJ – Introvertido intuitivo com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é sério ao considerar valores pessoais e convicções. Em geral é sensitivo, profundo e, algumas vezes, até místico. Tem vida interior rica e valoriza a integridade pessoal. É criativo, original e idealista, reservado, gentil e compassivo. Aprecia a solidão e sente grande necessidade de harmonia. Consciente, determinado e perseverante. É, também, original e comprometido com as coisas e com as pessoas. O seu maior esforço é voltado para o trabalho, o qual faz melhor em ambiente pouco agitado.

Consciente e preocupado com os outros, é notado pelos seus firmes princípios e tende a liderar um grupo por suas claras convicções de como melhor servir o bem comum.

Têm uma presença discreta e serena. É compassivo, preocupado e afetuoso.

Sua personalidade complexa é sempre intrigante para os outros e também para ele próprio. Tem uma imaginação e uma vida interior muito ricas e é agudamente consciente das emoções e motivações alheias. Está comprometido com suas inspirações e ideais e inspira introspecção e crescimento nos outros. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de ser um sujeito altamente criativo e original. Trabalha por objetivos de longo alcance, não abre mão de seus compromissos e quer ver suas idéias desenvolvidas e aplicadas. Pode ser bastante severo consigo mesmo e com os outros porque valoriza o auto-aperfeiçoamento, por isso é perfeccionista. É determinado e direcionado ao defender seus valores e crenças. Persegue seus ideais e objetivos de modo discreto e diligente. Geralmente faz contribuições significativas para o bem-estar da humanidade. Encara os reveses como problemas que devem ser resolvidos e não como obstáculos intransponíveis. Costuma ser claro e eloquente no uso das palavras e prefere escrever a falar. Avalia as coisas com cuidado, é concentrado e não gosta de distrações. Prefere trabalhar num local quieto e organizado, que lhe dê condições de concentrar-se. Quer admiração e respeito, mas não tende a chamar a atenção para si mesmo. Consegue ser persuasivo e líder inspirador quando se põe a ficar mais exposto. Quer organizar o próprio tempo e manter controle tanto sobre o processo quanto sobre o produto. Suas ocupações mais recomendadas são arquiteto, artista, clérigo, consultor, designer, dietista ou nutricionista, editor, administrador da área médica, terapeuta alternativo, intérprete ou tradutor, bibliotecário, músico ou compositor, terapeuta ocupacional, filósofo, médico, webdesigner, psicoterapeuta, educador religioso, pesquisador, cientista, sociólogo, professor, especialista em mídia ou escritor.

ISTJ – Introvertido experimentador com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, reservado, perseverante, fiel e cuidadoso. Sistemático, organizado e atento aos fatos. Trabalhador, metódico, obediente. Pé no chão, pragmático, honesto e uma pessoa que honra seus compromissos. Faz o que é certo e espera o mesmo dos outros. É calmo e firme em momentos de crise. Geralmente calado e sério, buscando atividades que exijam concentração e minuciosidade. Procura manter suas atividades todas muito organizadas e aceita trabalhos que exijam alto grau de responsabilidade. Dedica-se a uma atividade de maneira disciplinada e realista. Gosta de atividades práticas e lógicas nas quais esteja bem claro o quê e como deve fazer.

Aparentemente realista, o indivíduo é extremamente firme, responsável e seguro.

É uma pessoa de poucas palavras, reservada e contida. Pontualidade, precisão, melindre e método são qualidades valorizadas para ele e para os outros.

Tem facilidade de concentração e dificilmente se distrai.

A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de ser ótimo para lembrar de acontecimentos e de pessoas. Tem um dispositivo interno de armazenamento de detalhes e de informações objetivas. Valoriza a perfeição, a profundidade e o acuro e gosta de resultados concretos e tangíveis. Age como se passasse um pente-fino no trabalho para ter certeza de que nada passou despercebido. Pode ser perfeccionista demais e é devotado ao trabalho. Trabalha melhor com máquinas, fatos e números do que com pessoas. Gosta de trabalhar sozinho e não gosta de distrações e interrupções. Espera que as regras e as ordens sejam seguidas e tem pouca tolerância com aqueles que se desviam delas. Tolerância bem as orientações e os regulamentos da empresa, mas não é muito paciente com os indivíduos. Não aprecia apatia, distração e desorganização; considera as pessoas tranquilas e vagarosas como desmotivadas e indisciplinadas. Tem tendência a ser rígido e inflexível e toma tudo ao pé da letra. Detesta ocupações nas quais a aparência externa é valorizada. Consegue promoções por causa de seu trabalho esforçado, perícia e conhecimento, e por ser leal à organização. Suas ocupações mais recomendadas são advogado, engenheiro, médico, contador, administrador, agente financeiro, programador de computador, dentista, bibliotecário, farmacêutico, professor de adultos, juiz, militar, policial, detetive, eletricitista, gerente, mecânico, técnico óptico, estoquista ou empreiteiro.

ISFJ – Introverso experimentador com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, consciencioso, honesto e cooperativo. Leal, digno de crédito e autodisciplinado. Demonstra respeitar a ética profissional e completa suas tarefas nos prazos. Tem excelente memória para detalhes. Amigo silencioso, sério e reservado. Frequentemente trabalha nos bastidores, ajudando os outros. É modesto e simples. Emotivo, diplomata e gentil, é dedicado e amigável, trabalha de maneira consciente e responsável. É uma pessoa que propicia estabilidade a um grupo, embora seja geralmente calado. Muito caprichoso e atencioso, geralmente preocupa-se com o sentimento das outras pessoas. Seu interesse não é técnico, mas relacional. Extremamente fiel, leal e confiável. Quieto, reservado, modesto e sem pretensões. Gosta de ser prestativo e não mede esforços para tanto. Age de acordo com o esperado e não questiona a maneira convencional de fazer as coisas. É pé no chão, prático, consciencioso e extremamente meticuloso. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de prestar atenção aos detalhes, e é acurado e meticuloso com os fatos. Tenta fazer tudo com perfeição; pequenos erros são superdimensionados por ele. É perseverante e não mede esforços para cumprir suas tarefas. Preocupa-se com seus subordinados e colaboradores, amparando-os. Tem dificuldade para ser direto, dar ordens ou pedir ajuda. Prefere trabalhar nos bastidores e não gosta de se expor. Adequase a trabalhos que requerem procedimentos seqüenciais e repetitivos e gosta de tarefas em que possa ver resultados tangíveis. Seleciona cuidadosamente suas prioridades e reflete sobre todas as etapas que terá pela frente antes de iniciar um projeto. Gosta de contribuir para uma instituição que respeite e de se colocar a serviço das pessoas.

É extremamente determinado e perseverante. Dispensa supervisão e não costuma ficar pedindo ajuda aos outros para aquilo que pode fazer sozinho. Gosta de trabalhar sem interrupção e se fixa numa tarefa e numa pessoa por vez. Não se sente à vontade quando não recebe orientações claras e não gosta de ficar sujeito a constantes mudanças. Respeita a autoridade e não se conforma com os que não fazem o mesmo. Suas ocupações mais recomendadas são advogado, médico veterinário, fonoaudiólogo, assistente social, fisioterapeuta, farmacêutico, enfermeiro, bibliotecário, nutricionista, dentista, operador de computador, teólogo, assistente médico, funcionário administrativo, secretária, professor, paramédico ou ótico.

INTJ – Introverso intuitivo com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, independente e individualista. Tem muita perspicácia e visão. Hábil em criar teorias e métodos. Estimula a si mesmo e aos outros para alcançar seus objetivos e autodesenvolvimento. É engenhoso e criativo ao resolver problemas, é organizado, determinado e líder confiável. Responsável, reservado e discreto.

Quando está atuando em áreas de seu interesse, possui excelente força para organizar uma tarefa e concluí-la sem auxílio. Geralmente tem idéias originais e grande motivação para concretizá-las. É cético e crítico, determinado e teimoso, precisa aprender a deixar de lado as coisas menos importantes para alcançar as mais importantes. Costuma criar uma imagem mental de como as coisas deveriam ser, e vive tentando aperfeiçoar a si mesmo, aos outros, e a tudo o que há à sua volta. É criativo no plano das idéias e confia nas suas percepções e inspirações, mantendo-se indiferente aos conceitos estabelecidos e ao ceticismo alheio.

Tem grande necessidade de autonomia e independência. Prefere sempre fazer as coisas a seu modo. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que geralmente ascende a cargos executivos no trabalho por ser capaz de oferecer novos objetivos, idéias ou sugestões para a empresa. Trabalha de maneira lógica e ordeira. Elabora sistemas, desenvolve estratégias e aplica modelos teóricos que funcionam bem para os desafios que tem de enfrentar. Pode se tornar obcecado por um determinado objetivo; dirige os outros com a mesma disciplina com que dirige a si mesmo. Quando a realidade não se encaixa no seu modelo de perfeição, fica frustrado e excessivamente autocrítico. Gosta de trabalhar com independência, sem interrupções.

Quer controlar a execução de seus planos. Suas ocupações mais recomendadas são administrador, arquiteto, astrônomo, advogado, engenheiro, economista, designer, programador ou analista de informática, consultor, inventor, analista de investimentos, arqueólogo, matemático, fotógrafo, hipotecário, médico, psiquiatra, psicólogo, pesquisador, cientista, professor universitário, escritor, gerente administrativo, sociólogo, comerciante, químico, físico, executivo da área de planejamento e engenharia de produção.

ISTP – Introvertido experimentador com racionalidade

Um indivíduo com este perfil, em geral, prefere agir a conversar. Gosta de aventura e desafios. Resolve bem as crises. Costuma sair-se bem em trabalhos com ferramentas, máquinas ou quaisquer outros que requeiram habilidade manual. É cheio de expediente, independente e determinado, coerente, realista e prático; reservado, desapegado, observador e curioso. Acumula informações e acontecimentos na memória. É observador, calmo, reservado e quieto, analisando a vida com grande interesse e curiosidade, e alguns mostram ter momentos de humor original. Interessado em causa e efeito e em como e por que coisas mecânicas funcionam, dedica-se a organizar fatos e coisas utilizando princípios lógicos e práticos.

É quieto; isola-se para observar os acontecimentos. É difícil de definir e permanece um mistério para a maioria das pessoas. É independente e individualista e não se comporta de acordo com as convenções ou expectativas alheias. É ativo e ousado e se orgulha de sua habilidade para enfrentar desafios. Tem um jeito desapaixonado, reservado e analítico que o torna ligeiramente diferente dos outros tipos de pessoas “ativas”. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de ser atento ao que acontece ao seu redor. Tem um forte senso de oportunidade; lida muito bem com problemas concretos e não desperdiça energia naquilo que é desnecessário. Não suporta ambigüidade e não gosta de se deter em detalhes irrelevantes; prefere definir logo o que deve ser feito e partir para a ação.

Gosta de ir a fundo nos problemas e costuma resolvê-los de maneira coerente e eficiente. Tende a atropelar regras, políticas e regulamentos quando está em busca de resultados. Encara a hierarquia e a autoridade como desnecessárias e pode tornar-se resistentes a elas. Não gosta de ser supervisor nem de ser supervisionado. Prefere trabalhar sozinho, a menos que tenha como colega alguém com mais habilidade do que ele próprio. Consegue se manter calmo nas ocasiões de conflitos. É um hábil manuseador de ferramentas e sabe fazer uso delas com absoluta precisão. Grava na memória uma grande quantidade de detalhes e fatos das áreas de seu interesse e é rápido e hábil para apresentar informações numa seqüência lógica. Corre o risco de se tornar agitado e aborrecido em serviços que não são continuamente desafiadores.

Suas ocupações mais recomendadas sugerem que deva ser auditor, carpinteiro, técnico ou treinador, programador de computador, assistente médico ou odontológico, economista, eletricista, engenheiro, fazendeiro, bombeiro mecânico, militar, paramédico, policial investigador, restaurador, analista de seguros, metalúrgico, perito operário de construção técnico, operador de transportes, oceanógrafo, detetive, biólogo ou piloto.

ISFP – Introvertido experimentador com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, gentil, leal e compassivo. Aparenta ser reservado e simples. Ajuda os outros discretamente. É paciente e sabe aceitar as coisas como são e não faz julgamentos. É a favor da filosofia do viver e deixar viver. Sensibiliza-se com conflitos e discórdias.

Tem pouca necessidade de dominar ou controlar os outros. Geralmente evita desavenças e não impõe aos outros suas opiniões e valores.

É retraído, amigável, sensível e gentil. Procura esconder suas reais habilidades. É modesto e não aprecia liderar, porém é um fiel seguidor. Pode ser um pouco lento na realização de tarefas, por gostar de apreciar o momento presente e não querer estragá-lo com excessiva pressa. É tranquilo, amável, costuma ser quieto, reservado e modesto, e não chama atenção sobre si mesmo. Vive no presente e aprecia as coisas simples da vida. Valoriza os relacionamentos harmoniosos. Geralmente coloca as necessidades alheias à frente das suas. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de ser idealista e precisa encontrar um trabalho que seja gratificante e coerente com seus valores íntimos e pessoais. É muito exigente consigo mesmo e busca a perfeição. É um trabalhador leal e cooperativo e pode ser altamente motivado quando seu trabalho contribui para algo que valoriza profundamente ou no qual acredita. Gosta de ser útil e aprecia ajudar as pessoas a desenvolver habilidades práticas. É flexível e adaptável e gosta de trabalhar com os colegas em um ambiente cooperativo e igualitário. Sente-se encurralado por regras excessivas, estruturas rígidas e burocracia. Desenvolve-se bem em ambientes cooperativos e afirmativos, onde há pouco espaço para conflitos interpessoais. Tem pouco ou nenhum desejo de controlar ou competir; prefere trabalhar nos bastidores. Consegue imprimir ao ambiente de trabalho um clima de alegria e tranquilo entusiasmo. Lida melhor com o que é mais urgente no momento. Costuma sair muito bem de situações de emergência. Pode se sentir sobrecarregado pela sua própria indecisão, falta de direção e desorganização. Suas ocupações mais recomendadas são artista, esteticista, botânico, carpinteiro, religioso, operador de computador, advogado, dançarino, assistente médico ou odontológico, desenhista, nutricionista ou dietista, operário, guarda-florestal, jardineiro, geólogo, oceanógrafo, mecânico, enfermeiro, terapeuta ocupacional, fisioterapeuta, policial, secretário, professor, médico veterinário, biomédico, pedagogo ou médico.

INFP - Introvertido intuitivo com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, devotado, compassivo, de mente aberta e gentil. Detesta regras, ordens, planejamentos e prazos. Gosta de aprender e estar envolvido em projetos próprios. Tem convicções apaixonadas e persegue ideais. Estabelece padrões elevados para si mesmo. É idealista, sensível e criativo. Pode ser reservado e contemplativo, entusiasmado e leal. Nunca fala de si mesmo até conhecer bem o ouvinte. Tende a se sobrecarregar de tarefas, mas consegue realizá-las de uma ou de outra forma. Não presta muita atenção em posses ou no ambiente físico, nem é muito sociável, porque frequentemente está bastante absorvido com alguma tarefa. Gentil, calmo, tranquilo e afirmativo, luta por aquilo em que acredita. Está aberto a novas idéias, mas pode se tornar inflexível quando confrontado.

Integridade e comprometimento com as próprias crenças são essenciais para eles. Tem uma vida interior muito rica e sentimentos complexos. Pode ser difícil de entender, porque seus sentimentos e convicções mais apaixonadas estão sempre contidos e só são compartilhados com poucas pessoas. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que não aprecia regras, ordens, programações e prazos. Sente pouca necessidade de impor suas idéias aos outros; prefere persuadir, influenciar ou inspirar. Costuma ser determinado ao perseguir uma carreira ou executar tarefas, mas o faz de maneira discreta e quase imperceptível. Pode assumir a liderança num grupo cujos valores estejam de acordo com os seus. Não se dá bem em ambientes competitivos. Valoriza a autonomia, não gosta de interrupções e prefere fazer as coisas sozinho para ter certeza de que serão feitas direito. Consegue trabalhar pacientemente em tarefas complexas. Gosta de ser apreciado e de se tornar conhecido pelas suas contribuições, mas raramente revela isso aos outros. Cria expectativas muito elevadas e preocupa-se por não alcançá-las. Tende a avaliar um assunto sob vários aspectos e pode relutar para decidir, já que acha difícil discernir o que é o mais importante. Fica desiludido, desmotivado e desencorajado se não encontra meios de realizar seus objetivos. É contido no trabalho e costuma ser rotulado como um indivíduo fechado. Suas ocupações mais recomendadas são arquiteto, jornalista, editor, intérprete ou tradutor, psicólogo, teólogo, terapeuta ocupacional, cientista, pesquisador, cientista social, professor, ator, artista, músico, compositor, escritor, bibliotecário, fotógrafo, terapeuta alternativo ou consultor.

INTP – Introverso intuitivo com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, analítico e brilhante. É um pensador original e competente para solucionar problemas. Idiossincrático e não-conformista. Valoriza o pensamento lógico, a precisão e o falar. Observa a inconsistência, as contradições e os lapsos no discurso alheio. É independente, curioso e compreensivo. E, também, discreto, reservado e introspectivo. É, geralmente, quieto, autoconfiante e extremamente independente. Por ser introspectivo, está constantemente em busca da coerência interna. Para ele, é importante ser preciso, conciso e articulado. Tem uma vida interior bastante rica de pensamentos e idéias. Sua curiosidade é dirigida à busca do entendimento do Universo, das suas verdades e princípios. Aprecia atividades teóricas ou científicas e gosta de resolver problemas por meio da análise lógica. Interessado em idéias arrojadas, não se prende a assuntos corriqueiros ou fragmentados. Apresenta interesses claramente definidos e necessita poder expressar seu forte interesse pelas coisas. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é bom para desenvolver sistemas complexos e modelos conceituais, mas prefere deixar a aplicação para os outros. Cultiva padrões intelectuais elevados e excelência profissional e sente-se orgulhoso do seu autodomínio. Busca a lógica pura do pensamento e esforça-se por ser criativo nas suas conceitualizações. Examina cuidadosamente todas as opções e chega a conclusões definidas e bem fundamentadas.

Pode encontrar dificuldade para articular sua profunda introspecção de modo a fazê-la compreensível para os outros. Percebe a inconsistência, as contradições e as falhas lógicas dos seus próprios pensamentos e também dos outros. Pode se deixar levar pela necessidade exagerada de conceituar e reduzir tudo a um esquema classificatório. Persevera até compreender um assunto em toda a sua complexidade e passa logo para outro assim que o primeiro tiver sido aprendido. Gosta de atuar em ambientes flexíveis. Aprecia trabalhar com independência, mas costuma encontrar dificuldade para tocar as coisas até a sua finalização.

Detesta supervisionar os outros ou mediar conflitos. Suas ocupações mais recomendadas são arquiteto, engenheiro, médico, advogado, biólogo, químico, analista de sistemas, programador de computador, financista, desenhista, gráfico, artista, astrônomo, historiador, matemático, músico, filósofo, fotógrafo, psiquiatra ou psicólogo, pesquisador, cientista, professor universitário, escritor, inventor ou arqueólogo.

ESTP – Extrovertido experimentador com racionalidade

Um indivíduo com este perfil, em geral, gosta de enfrentar riscos, desafios e aventuras. É cheio de energia e vive em constante movimento. Leva a vida às últimas conseqüências. É atento, confiante e persuasivo. Pode ser escandaloso, direto e impulsivo. Competente, cheio de expedientes, responde bem às crises. É realista e pragmático. Trata-se de um negociador habilidoso que procura tirar proveito das situações, resolvendo de modo imediato problemas objetivos. Aprecia coisas mecânicas e esportes e está sempre rodeado de amigos. Tolerante e adaptável, não gosta de longas explicações e geralmente é conservador em valores. Prefere lidar com coisas reais que podem ser manuseadas, montadas e desmontadas. É confiante, gregário e animado. Estar com as pessoas que compartilham os seus interesses e senso de humor é um prazer para ele. Tem um jeito charmoso, contagiante, mas pode também ser franco demais, agressivo e até brusco. Sua energia o compele a manter-se sempre em movimento. Gosta de viver no limite e esquece as conseqüências que isso acarreta. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é desembaraçado, pragmático e sempre pronto a lidar com a realidade e perseguir resultados. Usa a lógica para resolver os problemas concretos e chega rapidamente ao âmago das questões. Tem ótima memória para registrar fatos. Trabalha bem sob pressão, costuma finalizar as tarefas no último minuto e se sente motivado por prazos curtos. Costuma ser extremamente frio quando pressionado. Porém é muito bom para amenizar situações tensas e harmonizar facções conflitantes. Consegue ser ativo e enérgico e busca o reconhecimento e o sucesso. É competitivo e decidido, por isso consegue se dar bem em situações de crise ou caos. Segue as regras apenas quando elas servem para fazê-lo chegar aonde quer. Sente-se orgulhoso de sua rebeldia. É persuasivo e sabe muito bem se promover.

Consegue facilmente arrumar emprego por causa de sua ampla rede de relacionamentos. Costuma tocar vários projetos ao mesmo tempo. Gosta de ocupações agitadas e estressantes que envolvam resistência, força e risco. Suas ocupações mais recomendadas são advogado, carpinteiro, treinador, analista de sistemas, gerente em área de construção civil, empreiteiro, detetive, paramédico, engenheiro, controlador de transportes, consultor, mecânico, militar, artista, policial, atleta profissional, piloto, corretor de imóveis, representante de vendas, comerciante, técnico, fazendeiro, bombeiro, administrador, jornalista ou diplomata.

ESFP – Extrovertido experimentador com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, solícito, generoso, cooperativo, gosta de ajudar os outros. É amigável, gregário, enérgico, vivaz e charmoso. É quase sempre a alma da festa. Tolerante, aceita a si mesmo e aos outros. Tem senso prático. Enfatiza o positivo. Gosta de novas experiências e tem entusiasmo pela vida. É amigável, expansivo, complacente e receptivo. Procura divertir-se com todas as coisas, tornando-as mais agradáveis para todos que estão à sua volta. Gosta de fazer as coisas acontecerem e de atividades esportivas. Procura saber tudo o que se passa à sua volta e toma parte em tudo com entusiasmo. Dá-se melhor em situações que necessitem bom senso e habilidade prática, tanto com coisas como com pessoas. É amigável, alto-astral, engraçado, charmoso e falante. Valoriza e nutre bem seus relacionamentos, entregando-se generosamente a eles, sem esperar nada em troca. É espontâneo, brincalhão e aprecia tudo o que faz e que vê. Suas companhias favoritas são aquelas que compartilham seu gosto pela diversão e pela aventura. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que aprecia trabalhar num ambiente vivaz e estimulante, com pessoas amigas e ativas. É muito bom para lidar com o público. Gosta de variar e mudar frequentemente de emprego. Tem muita habilidade para avaliar rapidamente o ambiente e tirar proveito das situações. Sabe lidar com conflitos e consegue acalmar a tensão e ajudar as pessoas a trabalhar cooperativamente. Tem expediente para resolver as coisas e usa o bom senso. Não gosta de delongas e discussões teóricas e prefere chegar logo ao ponto e resolver o assunto. É bom para motivar e incluir os outros nas tomadas de decisões e promove o trabalho em equipe. Gosta mais de carreiras em que possa ser de utilidade prática para os outros. Costuma esperar até o último minuto para preparar as coisas e dá pouca prioridade ao acompanhamento do trabalho. Não gosta que lhe seja estipulado um tempo para completar as tarefas. Suas ocupações mais recomendadas são agente de viagens, veterinário, fisioterapeuta, tosador ou adestrador de animais, técnico de esporte, educador físico, dietista ou nutricionista, instrutor de ginástica, comissário de vôo, captador de recursos, assistente médico, especialista em merchandising, músico, enfermeiro, terapeuta ocupacional, ator, policial, atleta profissional, piloto, relações-públicas, corretor de imóveis, recreador, vendedor, assistente social, coordenador de eventos, professor, operador de transportes, recepcionista, desenhista, estilista, gerente de restaurantes e similares ou artista.

ENFP – Extrovertido intuitivo com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, acolhedor, prestativo, respeitador e compassivo. Mostra-se cheio de entusiasmo e novas idéias. Valoriza a liberdade e a autonomia. Sabe se comunicar muito bem e inspirar ações. É criativo, espontâneo, positivo e amante de diversões. É, também, individualista, introspectivo e perceptivo. É capaz de fazer quase qualquer coisa que o interesse e geralmente pode encontrar fortes razões para justificar qualquer coisa que queira. É entusiasta e afetuoso, vivaz e engenhoso. É geralmente rápido, com uma solução para qualquer um que tenha um problema. Costuma confiar mais em sua capacidade de improvisação do que em preparo anterior. É extrovertido, dinâmico, vivaz e espontâneo. Geralmente tem grande senso de humor e seu entusiasmo e alegria de viver conseguem ser contagiantes. Possui imaginação rica e grande agilidade mental. Seus pensamentos estão sempre em efervescência e altera seu estado de espírito com muita facilidade. Pode estar indo para uma direção num momento e, no outro, seguir o caminho inverso. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que busca diversidade e desafios e está constantemente procurando novas saídas e maneiras mais criativas de fazer as coisas. Não gosta de lidar com números, contas ou temas áridos. Consegue ser um líder inspirador e carismático e motiva os outros com sua energia e entusiasmo. Gosta de trabalhar cooperativamente em ambientes estimulantes e com pessoas criativas e ativas. Entusiasma-se ao iniciar um projeto, mas perde interesse por ele logo depois. Acha que começar as coisas é mais divertido do que terminá-las. Consegue perder o sentido do tempo e de suas necessidades físicas quando está envolvido em um projeto. Quando está muito motivado, pode até se esquecer de comer ou dormir. É bom para improvisar e pensar com os pés no chão. É talentoso em muitas áreas, mas pode achar difícil se concentrar em uma só. Pode se sentir sobrecarregado pelos detalhes e paralisado pela falta de organização e prefere que outra pessoa cuide da rotina. Prefere trabalhar à própria custa, com um mínimo de estrutura e supervisão. Suas ocupações mais recomendadas são ator, especialista em recursos humanos, publicitário, artista, consultor, empresário, jornalista, decorador, homem de marketing, homem de mídia, mediador, psicoterapeuta, terapeuta alternativo, relações-públicas, proprietário de pequeno negócio, escritor, professor, vendedor, humorista, conferencista, clérigo, gestor de treinamento de pessoal, psicólogo, administrador, político, pedagogo ou religioso.

ENTP – Extrovertido intuitivo com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, franco e possui grande desenvoltura para desafios e debates. É entusiasta, charmoso, gregário e espirituoso. Valoriza a liberdade e a independência. É criativo, empreendedor e competente. E também é espontâneo e impulsivo. Gosta de enfrentar riscos e está atento a todas as possibilidades. É inquiridor e curioso.

É uma companhia estimulante por ser engenhoso e rápido, saindo-se bem em várias atividades. Pode discutir, por diversão, em ambos os lados da mesma questão. Alerta e franco, sempre está pronto para resolver novos e desafiantes problemas. É habilidoso para encontrar razões lógicas para qualquer coisa que queira, mas pode negligenciar atribuições de rotina. Tende a voltar-se para um novo interesse a cada instante. É ativo e gosta de comparar idéias. Por ser anticonvencional, gosta de driblar o sistema. É inovador e engenhoso para inventar novas maneiras de fazer as coisas. Tem uma excelente habilidade analítica e expediente para resolver problemas desafiantes, especialmente os teóricos. Gosta de mudança e variedade e resiste a fazer qualquer coisa que o limite, aprisione ou aborreça. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é engenhoso para solucionar os problemas, confia na improvisação e pensa com a própria cabeça. Inteligente e imaginativo para lidar com os outros, consegue convencer as pessoas de seus pontos de vista. Gosta de seguir seus impulsos e ignora o modo convencional de fazer as coisas. Consegue ser inspirador e chega a cargos de liderança por causa de sua agilidade mental, confiabilidade e habilidade verbal. Prefere começar um projeto a tocá-lo. Visualizar um novo trabalho é, para ele, mais estimulante do que seguir com o processo rotineiro necessário para a sua realização. Gosta de fazer várias coisas ao mesmo tempo e com rapidez. Aborrece-se quando o trabalho não é variado ou criativo. Trabalha melhor numa sucessão de projetos estimulantes, especialmente quando interage com muitas pessoas diferentes. Sente dificuldade para se fixar num único objetivo em função de ter uma gama de interesses muito diversificada. Suas ocupações mais recomendadas são ator, publicitário, advogado, hipotecário, médico, psicólogo, analista de sistemas, consultor, especialista em treinamento de pessoal, engenheiro, empresário, planejador financeiro, inventor, homem de marketing, relações-públicas, palestrante, corretor de imóveis, pesquisador, vendedor, cientista social, professor universitário, escritor, fotógrafo, jornalista ou economista.

ESTJ – Extrovertido experimentador com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, extrovertido, ativo e fidedigno. É eficiente, organizado e decidido. Gosta de administrar e dirigir. É, também, ótimo para definir e aplicar políticas e procedimentos. Procura ser afirmativo, franco e direto. Preocupa-se em solucionar problemas. É responsável, esforçado, bom planejador. Também é consistente, pragmático e coerente. Sua maior habilidade está na administração ou mecânica. É prático e realista e não tem interesse em assuntos nos quais não vê uso, mas pode dedicar-se a eles quando necessário. Gosta de organizar e manter atividades em funcionamento e tem dificuldade em considerar os sentimentos e os pontos de vista dos outros. Sente-se responsável por tudo o que acontece e quer manter as coisas sob controle. Gosta de comandar. É muito bom para tomar decisões objetivas e esforça-se para atingir seus objetivos e os da empresa. Gosta de enfrentar desafios e sabe como conseguir o que quer. Tem opinião definida sobre tudo e não costuma jogar conversa fora.

A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é excelente para definir procedimentos, políticas e atividades. Usa o tempo e os recursos disponíveis com eficiência para atingir resultados imediatos e tangíveis. Concentra-se em resolver problemas, tirar conclusões e tocar tarefas. Espera que os outros demonstrem competência, esforço e obediência. É muito bom para detectar o que não está certo, o que é inconsistente e ineficiente. Dispõe-se a enfrentar riscos calculados depois de pensar cuidadosamente a respeito. Gosta de trabalhar em ambientes formais, organizados, mas com grande variedade de pessoas. É inflexível e firme, mas justo. Pode ser rígido, implicante e impaciente com aqueles que não seguem as suas orientações ou não prestam atenção aos detalhes que considera importantes. Respeita os que se aliam a ele, os que são bem informados, os que conhecem as normas e estão dispostos a assumir a responsabilidade pelas suas ações. Tende a ser viciado em trabalho e leva a si próprio e aos outros muito a sério. Pode atropelar as pessoas no seu esforço de atingir objetivos. Suas ocupações mais recomendadas são administrador, advogado, programador de computador, engenheiro, médico, empresário, analista financeiro, empreiteiro, funcionário público, militar, policial, vendedor, corretor, comerciante ou professor.

ESFJ – Extrovertido experimentador com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, entusiasta e cativante. Gosta de se sentir necessário e estimado. Costuma ser bem-apegoado, compreensivo e cooperativo. É solidário e diligente em tarefas organizacionais. É digno de confiança, leal e responsável. Valoriza a harmonia e demonstra seu amor por meio de ações. Tem coração mole, é extrovertido e amigável. Altamente sociável, sente-se inquieto quando isolado. Floresce quando se sente necessário e apreciado e se importa mais frequentemente com as necessidades alheias do que com as suas. Não se desvia das regras sociais e se preocupa em ocupar um lugar na sociedade. Vive dizendo para os outros o que fazer. É membro ativo de grupos, necessita de ambiente harmonioso e é bom para criá-lo. Procura sempre fazer algo de bom para alguém. Necessita de encorajamento e elogios para trabalhar. Seu maior interesse é por coisas que afetem direta e visivelmente a vida das pessoas. Geralmente é falante, afetuoso, popular e cooperador. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é consciencioso, diligente, organizado e disposto. Gosta de fazer as coisas de modo organizado e rotineiro. É atento aos detalhes e cumpre suas tarefas com eficiência e segurança. Gosta de trabalhar numa atmosfera agradável e quer ser amigo de todos os colegas. Prefere tomar decisões rápidas, mas não faz questão de ser o único a fazê-lo. É concentrado no trabalho e gosta de oferecer ajuda prática e tangível aos outros. Não gosta de lidar com problemas em bases teóricas ou filosóficas. É atencioso e acolhedor no trato com pessoas. Tende para ocupações que envolvam contato humano.

Gosta de trabalhar em ambientes serenos, onde não haja conflitos. Não busca cargos de liderança, mas faz importantes contribuições quando assume o comando. Respeita a autoridade e acha que os outros devem fazer o mesmo. Suas ocupações mais recomendadas são advogado, administrador, enfermeiro, fisioterapeuta, administrador de imóveis, fonoaudiólogo, professor, treinador de recursos humanos, assistente social, vendedor varejista, secretário, funcionário do ramo de alimentação, decorador, funcionário de assistência médica, comissário de voo, dentista, fornecedor, recepcionista, economista doméstico ou agente de trabalhos comunitários.

ENFJ – Extrovertido intuitivo com sensibilidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, amigável, entusiasta e socialmente ativo. É um orador persuasivo e inspirado, líder carismático que motiva outras pessoas. É, também, simpático, caloroso, prestativo e solidário. Pode idealizar pessoas e relacionamentos. É responsável, consciente e idealista. E também diplomático e bom em promover harmonia. Geralmente preocupa-se com o que os outros pensam ou querem. Procura tratar as coisas com a devida consideração para com os sentimentos das pessoas. É receptivo e responsável, podendo apresentar uma nova proposta ou liderar um debate grupal com facilidade e tato. É popular, sociável e solidário para com todos e receptivo a elogios e críticas. Solícito, é interessado e muito atento às qualidades mais admiráveis das pessoas. Tem personalidade exuberante, charmosa e entusiástica e consegue se dar bem com muitas pessoas diferentes. É um excelente comunicador, líder natural que sabe motivar e persuadir os outros. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que é ambicioso e disposto a trabalhar duro para alcançar e materializar seus ideais. É consciencioso, metódico, resoluto, não perde de vista seus objetivos e espera que os outros façam o mesmo. Expressa-se muito bem e tem um jeito suave e fluente de usar as palavras. É muito bom em detectar o que o grupo necessita para atingir seus objetivos. Respeita as diversas opiniões e consegue criar um espírito de equipe. Gosta de trabalhar com pessoas criativas e vivazes num ambiente ativo, desafiador, e que tenha atividades variadas. Só aceita políticas e procedimentos na medida em que forem compatíveis com os valores e necessidades das pessoas que ele influencia ou afeta. Quando confrontado com reveses, consegue encará-los como um novo desafio. Prefere as ocupações que reflitam seus ideais e lhe permitam trazer inspiração e harmonia para os outros. É rápido para executar tarefas e está sempre com pressa. Tende a ficar impaciente e frustrado com a lentidão. Gosta de manter o controle e de se responsabilizar pelos próprios projetos. Suas ocupações mais recomendadas são administrador, dentista, nutricionista, designer, publicitário, ator, consultor de desenvolvimento organizacional, escritor, editor, fisioterapeuta, psicólogo, relações-públicas, especialista em recrutamento e seleção, especialista em desenvolvimento e pesquisa, vendedor, assistente social, professor, orientador vocacional, palestrante, terapeuta alternativo ou clérigo.

ENTJ – Extrovertido intuitivo com racionalidade

Um indivíduo com este perfil é, em geral, um líder confiável que gosta de estar no comando. Decidido e ambicioso, aprecia o intercâmbio intelectual. É engenhoso e competente para resolver problemas complexos. Também é inovador, analítico e coerente, além de determinado e independente. Aspira a ser o melhor em tudo o que faz. Geralmente bom em quase tudo que exija raciocínio lógico e comunicação inteligente, como, por exemplo, falar em público. Costuma ser bem informado e gosta de aumentar sempre seu conhecimento sobre as coisas. É determinado, franco e lidera com facilidade. É possível que algumas vezes pareça mais seguro do que sua experiência lhe permite. É dinâmico, ativo, confiante e competente. Movimenta-se com naturalidade na direção de posições que lhe permitam tomar a dianteira e mobilizar recursos para atingir objetivos ambiciosos. Está sempre bem informado, aprecia a confrontação e gosta de se envolver em intercâmbios intelectualmente estimulantes. Respeita as pessoas que o desafiam e tem pouco ou nenhum respeito por aquelas que não o fazem. A melhor recomendação para o trabalho diz respeito ao fato de que gosta de comandar, e geralmente ocupa posições nas quais exerça autoridade, caso dos executivos, administradores e líderes. É um líder flexível, que define os objetivos e indica a direção geral, deixando a execução dos detalhes para os subordinados. Encara os obstáculos como desafio, fica atento à resolução dos problemas, tira conclusões e segue em frente. Busca soluções estratégicas para conseguir o que quer. Monta um plano de ação para realizar as tarefas e consegue finalizá-las antes do previsto. Detesta ineficiência, incompetência e indecisão. Costuma ser bastante duro com as pessoas que não correspondem às suas expectativas. É competitivo e enérgico e, com frequência, trabalha compulsivamente. Prefere trabalhar com pessoas decididas, independentes e ambiciosas. Não aceita ser convencido, a não ser por argumentação razoável e coerente. Gosta de liderar e tomar decisões. Não aprecia receber instruções ou conselhos de outros, a não ser que venham de pessoa reconhecidamente competente. Fornece abordagens lógicas para os problemas e gosta de trabalhar com orientações claras e definidas. Suas ocupações mais recomendadas são administrador, gerente de banco, gerente administrativo, engenheiro, engenheiro de produção, especialista em informática, consultor, especialista em treinamento empresarial, designer, economista, consultor de educação e saúde, responsável por recrutamento de mão-de-obra, advogado, gerente, homem de marketing, médico, psicólogo, pesquisador, ambientalista, financista, cientista, comerciante ou analista de sistemas.

CONCLUSÃO

As teorias da personalidade ainda estão em estudo, não havendo, hoje, consenso sobre qual delas é a mais eficaz. Isto não significa que elas não são boas ou úteis para nos fazer entender melhor o comportamento humano. Podem, na verdade, ser usadas para planejar melhoria individual e identificar causas ou motivos para os comportamentos comuns no trabalho.

Ao estudar mais detalhadamente uma dessas teorias, você poderá identificar suas próprias razões e motivos, entendendo melhor a si mesmo. Assim, você pode ser um profissional mais eficiente e um colega mais cordial e gentil com seus companheiros de trabalho.

Atividade Final

Busque na internet, em sítios de busca, os nomes dos autores e das teorias da personalidade que aparecem no **Quadro 2.1** apresentado na introdução desta aula. Procure descobrir os principais pontos de algumas das teorias citadas para identificar suas características principais.

Procure ao longo do seu curso identificar outras teorias pelo mesmo padrão de pesquisa se quiser aprofundar-se no assunto.

Esta é uma atividade opcional e deverá servir para complementar seus conhecimentos sobre as diversas teorias da personalidade. Como depende de maior tempo disponível e interesse pessoal, você deverá procurar apenas uma das teorias.

Comentário

Além da biografia dos autores, você deve ter encontrado informações sobre a teoria psicanalítica de Freud, sobre a existência do inconsciente; sobre simbolismo e inconsciente coletivo na teoria de Carl G. Jung; sobre o esforço de passar da inferioridade à superioridade na teoria de Adler; sobre o princípio epigenético de Erik Erikson; sobre as técnicas de ajustamento de Horney; sobre os traços de personalidade de Allport; sobre a abordagem multivariada de Cattell; sobre as leis de equivalência e reforço de Skinner; sobre a imitação, a frustração e a agressividade de Dollard e Miller; sobre as variáveis cognitivas pessoais de Mischel; sobre o processo de construção de G. Kelly; sobre a tendência para a realização de C. Rogers; sobre a hierarquia das necessidades de Maslow; e mesmo outras informações acerca das idéias, biografias comentadas de pessoas ilustres que mostrem o acerto das idéias da teoria no seu comportamento ou em suas vidas e as teorias citadas no quadro.

O desenvolvimento da psicologia da personalidade é o campo que estuda os indivíduos e as diferenças entre eles. A personalidade pode ser definida como as causas subjacentes do comportamento e da experiência individual existentes nas pessoas. As teorias da personalidade abrangem pelo menos uma das três áreas: a descrição, a dinâmica e o desenvolvimento.

Podemos classificar as pessoas dentro de uma quantidade preestabelecida de grupos ou tipos. Os traços e tipos de personalidade nos permitem comparar uma pessoa com outra, e esta forma de estudar o assunto recebeu o nome de abordagem nomotética. No entanto, há outra forma de se estudar a personalidade sem focar as diferenças individuais. Essa maneira de encarar a questão é chamada de abordagem idiográfica. O termo idiográfico significa “de um único indivíduo”.

Muitos pesquisadores questionam a suposição de que um indivíduo apresente características estáveis, o que originou o estudo da dinâmica da personalidade focalizando os seus aspectos motivacionais. Não basta que o indivíduo apresente traços característicos ou tipos específicos, a situação em que se encontra é muitas vezes o fator determinante para explicar o comportamento em um dado momento ou em outro.

Já o desenvolvimento da personalidade na infância ou na idade adulta ou durante toda a vida é uma questão em aberto entre os pesquisadores e psicólogos.

Muitos psicólogos preferem uma abordagem eclética que combine idéias de várias teorias diferentes. Assim, as principais questões tratadas pelas Teorias da Personalidade são: questões descritivas, questões dinâmicas e questões desenvolvimentais.

Dentre os pesquisadores mais conhecidos, devemos ressaltar: Sigmund Freud e a Psicanálise Clássica; C. G. Jung e a Psicologia Analítica; Alfred Adler e a Psicologia Individual; Erick Erickson e o Desenvolvimento Psicossocial; Karen Horney e a Psicanálise Interpessoal; Gordon Allport e a Teoria dos Traços da Individualidade; Raymond B. Cattell e a Teoria Analítico-fatorial dos Traços; B. F. Skinner e o Behaviorismo Radical; John Dollard e Neal Miller e a Teoria Psicanalítica da Aprendizagem; Walter Mischel e Albert Bandura e a Teoria da Aprendizagem Cognitiva Social; George Kelly e a Psicologia

Construtos Pessoais; Carl Rogers e a Teoria Centrada na Pessoa; e Abraham Maslow e a Hierarquia das Necessidades.

Conforme é possível verificar, a muitas delas apenas fizemos menção, a fim, apenas, de registrar sua existência. Contudo, nesta aula, demos destaque à teoria de Carl Gustav Jung conhecida como Teoria Analítica.

As características dos traços de personalidade, segundo Carl Gustav Jung, são:

- Ser extrovertido, em oposição a ser introvertido.
- Ser experimentador, em oposição a ser intuitivo.
- Ser racional, em oposição a ser sensitivo.
- Ser opinativo, em oposição a ser perceptivo.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você terá mais informações sobre motivação e diversas teorias correspondentes.

Motivação no trabalho

AULA

3

Meta da aula

Apresentar os principais conceitos de motivação no trabalho.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar o seu perfil de aprendizagem;



identificar características de algumas das teorias da motivação humana no trabalho;



identificar o seu estilo motivacional preferencial segundo McClelland.

INTRODUÇÃO

Ao dirigente ou administrador de empresas, nos dias de hoje, é recomendável possuir uma série de características inerentes e indispensáveis à sua gestão, dentre elas, saber valorizar e motivar constantemente seus funcionários. A administração é uma das atividades mais complexas que existem, porque trata de gerenciar coisas e pessoas. Pessoas são diferentes entre si e difíceis de se lidar.

Para que um empreendimento tenha sucesso, é necessário que seus gestores tenham tanto conhecimento de gerência quanto de motivação. Um eficiente sistema de gestão requer capacidade de influenciar pessoas para trabalhar em equipe, conhecendo os aspectos básicos dos mecanismos que levam o indivíduo a agir de diferentes formas.

Para que possamos estabelecer um estudo a respeito do relacionamento mantido entre a instituição e seus integrantes, podemos visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., mas nunca devemos nos esquecer de que as pessoas são portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como indivíduos, pois isto melhorará a compreensão do comportamento humano nas organizações.

O COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

O comportamento das pessoas apresenta, em síntese, as seguintes características, segundo Chiavenato (1997, p. 107): o homem é proativo, é social, tem diferentes necessidades, percebe e avalia, pensa e escolhe. De acordo com estas características, verifica-se que o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos. Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades, no entanto, um fator que pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. O comportamento humano é proposital e proativo e a capacidade de resposta das pessoas é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a severas limitações.

Para entender a motivação das pessoas no trabalho, vamos começar buscando saber o que é um motivo.

Motivo é uma palavra usada freqüentemente em histórias de suspense ou mistério. Todos nós temos uma compreensão intuitiva do significado deste termo nesse contexto. O detetive, por exemplo, na busca do culpado, procurará sempre alguém com um “motivo”, com uma *razão* que o tenha levado a cometer assassinato. O ator, de maneira semelhante, deseja compreender a motivação de sua personagem. Nos dois exemplos, a busca do motivo é a busca do processo de pensamento que faz com que a pessoa aja de uma dada maneira específica.

Os administradores freqüentemente fizeram suposições sobre os próprios motivos e sobre os de seus empregados de forma bastante simplista. De acordo com este ponto de vista, um empregado seria motivado por forças externas – dinheiro e condições de trabalho seriam os únicos motivos que levariam alguém ao que ele realmente deseja na atividade profissional.

Segundo um estudioso de administração, Amaru Maximiniano (2000, p. 297), “a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada”.

Assim, a pesquisa motivacional é o campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a agir. Os especialistas em marketing e propaganda utilizam esse tipo de pesquisa para descobrir como motivar as pessoas a consumir diferentes produtos ou votar em determinados candidatos a postos eletivos. Em termos genéricos, a palavra *motivação* abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens ou invasões de fábricas. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e, se possível, manejar as causas ou os fatores que podem causar o estado de disposição para realizar tarefas, ou não.

Atividade 1

Antes de discutir as teorias de motivação humana no trabalho, vamos analisar a sua vontade, sua preferência e a melhor maneira de estudar e aprender.

Inventário de estilo de aprendizagem

Este inventário foi projetado para avaliar seu método de aprendizagem. Pense na maneira como você prefere aprender e avalie os nove conjuntos de quatro palavras que aparecem no inventário e responda conforme as instruções. Se alguma das palavras for desconhecida ou de difícil entendimento, procure em um dicionário o significado exato para ter certeza de que respondeu da maneira correta.

Instrução

Existem nove conjuntos de quatro palavras relacionadas a seguir. Ordene cada conjunto de quatro palavras atribuindo valores de quatro (para a palavra que melhor o caracteriza) a um (para a palavra que menos o caracteriza) em relação ao seu estilo de aprendizagem. *Certifique-se de que deu um número diferente para cada uma das quatro palavras de cada conjunto.* Desta forma, não são possíveis empates.

Tabela 3.1: Inventário de estilos de aprendizagem

| Conjunto | Coluna 1 | Coluna 2 | Coluna 3 | Coluna 4 |
|----------|---------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| 1 | discriminador | experimentador | envolvido | prático |
| 2 | receptivo | relevante | analítico | imparcial |
| 3 | sentimento | observação | pensamento | ação |
| 4 | aceitador | assume riscos | avaliador | consciente |
| 5 | intuitivo | produtivo | lógico | questionador |
| 6 | abstrato | observador | concreto | ativo |
| 7 | orientado para o presente | reflexivo | orientado para o futuro | pragmático |
| 8 | experiência | observação | conceitualização | experimentação |
| 9 | intenso | reservado | racional | responsável |

Para a contagem dos pontos, some os escores (ou valores) designados para cada uma das palavras dentro das colunas. No entanto, não some todos os pontos designados dentro de cada coluna. Adicione somente aqueles valores que correspondam às linhas cujos números aparecem listados na **Tabela 3.2**. Por exemplo: Na coluna 1 some somente os escores designados na coluna para as respostas que aparecem nas linhas 2, 3, 4, 5, 7 e 8. Ignore os demais resultados. Na coluna 1, some os valores da linha 2 com a linha 3 com a linha 4 com a linha 5 com a linha 7 e a 8. Repita o mesmo processo para as demais colunas (2, 3 e 4) somando apenas os escores designados nas linhas que são designados na **Tabela 3.2**.

Tabela 3.2: Respostas para o inventário de estilos de aprendizagem.

| | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 18 | 17 | 17 | 10 |
| Coluna 1 | Coluna 2 | Coluna 3 | Coluna 4 |
| EC - | OR - | CA - | EA - |
| linhas 2,3,4,5,7 e 8 | linhas 1,3,6,7,8 e 9 | Linhas 2,3,4,5,8 e 9 | linhas 1,3,6,7,8 e 9 |

Você tem agora uma pontuação para cada um dos estilos de aprendizagem estabelecidos pela sua preferência. Não existe estilo melhor ou pior, cada pessoa tem seu estilo próprio, e o objetivo é descobrir o seu para entender de que maneira você se sente mais motivado para o aprendizado.

Resposta Comentada

Você deve ter obtido um valor para cada um dos quatro estilos. Seu estilo preferencial é aquele com o maior resultado.

Ao encontrar o seu perfil de aprendizagem, você poderá entender qual é o seu modo preferencial de aprender. Podemos, assim, dizer que esta é a sua maneira de aprender ou a forma como se sente mais motivado para aprender. Pode ser com experiências concretas (EC), ou observações reflexivas (OR), ou conceitualização abstrata (CA), ou experimentação ativa (EA).

Esse exercício foi primeiramente proposto aos administradores em atividade e a graduados em administração por Harvard. Das 639 respostas obtidas, observou-se que os ex-alunos de Harvard apresentaram as seguintes respostas em termos percentuais:

Tabela 3.3: Respostas de ex-alunos de Harvard.

| Estilo | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--------|-----|-----|-----|-----|------|
| EC | 10 | 13 | 16 | 17 | 20 |
| OR | 10 | 12 | 14 | 18 | 21 |
| CA | 14 | 17 | 20 | 22 | 24 |
| EA | 12 | 15 | 17 | 19 | 21 |

Isto significa que no estilo EC, por exemplo, 20% desses alunos obtiveram escore abaixo de 10, 40% obtiveram escores abaixo de 13, e assim por diante. Você pode comparar o seu resultado com os resultados de Harvard e verificar se o seu estilo é parecido ou não com o daqueles alunos.

A seguir, temos comentários sobre o significado de cada um desses tipos preferenciais.

Experiência concreta (EC)

Todas as pessoas aprendem com a experiência. No entanto, alguns preferem este estilo de aprendizado em detrimento dos demais. Experiência concreta significa passar por momentos em que os sentidos são acionados para ver, sentir, ouvir, cheirar, tocar ou qualquer outra coisa que se manifeste de maneira real em relação aos sentidos das pessoas. Por exemplo: um homem das cavernas pode estar caminhando por uma pradaria e, ao começar a chover, vê cair um raio dos céus. Isto é o que se chama experiência concreta.



Observação reflexiva (OR)

Muitas pessoas preferem aprender por meio da observação e análise criteriosa dos fatos para conseguir entender por que algum fenômeno se desenrolou de uma dada maneira num certo momento. No exemplo citado, o homem das cavernas pode ficar pensando sobre o que significa aquele fenômeno de luz caindo dos céus. Isto é a observação reflexiva.



Conceitualização abstrata (CA)

Esta é a maneira mais difícil de se aprender. Significa que a pessoa é capaz de explicar um fenômeno qualquer expondo o seu conceito de forma teórica. O homem das cavernas pode chegar à conclusão de que os deuses, que habitam os céus, estão irritados e, por isso, estão enviando raios para a Terra. Isto é uma conceitualização abstrata.



Experimentação ativa (EA)

Quando um certo conceito ou teoria é formulado, algumas pessoas, em geral cientistas, precisam verificar a veracidade do conceito e, para isso, promovem experimentos reais que repitam o fenômeno observado de maneira a reproduzir seus resultados, com o intuito de demonstrar sua aceitação e validade. Nosso homem das cavernas, para aplacar a ira dos deuses, pode testar experimentalmente, fazer oferendas e, assim, fazer com que os raios parem de cair sobre sua cabeça. Isto é a experimentação ativa.



AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

As teorias sobre motivação dividem-se em dois grupos: as chamadas Teorias de Processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as Teorias de Conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que levam as pessoas a agir.

Essas teorias ainda ajudam a explicar, em maior ou menor grau, os aspectos do relacionamento humano dentro das organizações modernas, particularmente quando se trata de uma interação entre funcionários que trabalham em altos cargos de gerência.

A forma de comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho influenciam sobremaneira a **CULTURA ORGANIZACIONAL**, da qual o alto funcionário faz parte, podendo interferir positiva ou negativamente para o sucesso da empresa.

A **Figura 3.1** apresenta, de forma esquemática, as diversas teorias sobre motivação segundo sua divisão mais aceita.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

É o conjunto de valores, crenças e conceitos básicos de uma organização. Este conjunto forma o coração da cultura, define o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelece os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

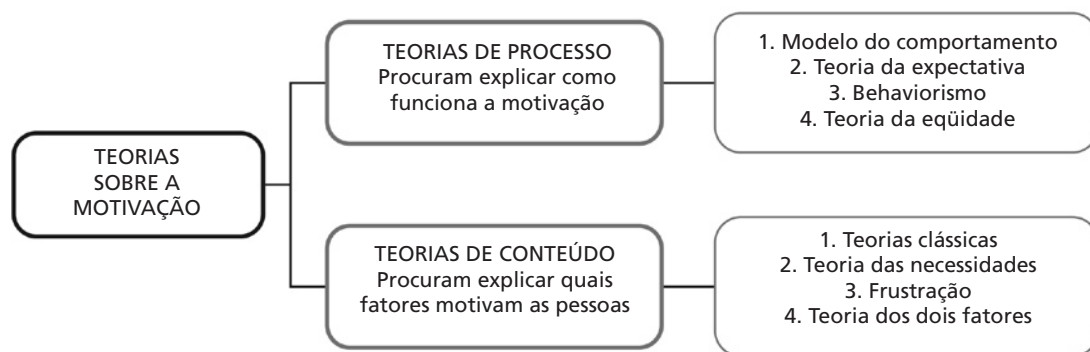


Figura 3.1: Teorias sobre motivação.

TEORIAS DE PROCESSO

As Teorias de Processo tentam explicar os fatores que ocasionam a motivação e os fatores que geram satisfação nos funcionários, enquanto estes executam suas tarefas em uma empresa. Vamos comentar cada uma delas para conhecer um pouco melhor o seu significado.

Modelo do Comportamento

O Modelo do Comportamento (**Figura 3.1**) é

uma das principais teorias que explicam como os motivos determinam o comportamento, ao mesmo tempo que se configura como o modelo mais simples para as ações individuais (LEAVITT apud MAXIMIANO, 2000, p. 298).

O modelo se baseia em três hipóteses principais:

- a) todo comportamento é motivado;
- b) o comportamento é orientado para a realização de algum objetivo;
- c) o comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.



Figura 3.2: Esquematização sobre a Teoria do Comportamento.

Esse modelo compreende as seguintes definições:

- comportamento é qualquer ação ou manifestação observável das competências e diferenças individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada;
- o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa do ambiente (motivos externos).

Motivação, neste modelo, é sinônimo de causação (termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas). Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa;

- objetivo é o resultado que o comportamento procura alcançar. Pode ser encontrar felicidade, a compra de um carro novo, entrar na universidade, ganhar uma promoção, descansar etc. A realização do objetivo pode ser impedida ou interrompida por frustração, conflito ou ansiedade.

- a. frustração – ser derrotado por um adversário numa competição, esquecer as respostas das questões de uma prova, não ter as habilidades e conhecimentos necessários para ser aprovado num teste, perder a hora;

- b. conflito – provocado por comportamentos simultâneos incompatíveis (decisões conflitantes, como a escolha entre a família e o trabalho, ou entre trabalho e estudo);
- c. ansiedade – resultante de ameaça ao bem-estar ou tranquilidade pessoal (em geral, resultante de competição, pressão exercida pelo próprio trabalho ou pelos chefes, más condições de trabalho, baixo salário).

O modelo assume a premissa de que o comportamento de todas as pessoas é similar, no sentido de que o mecanismo de funcionamento de todas as pessoas tem o mesmo desenho: todos são influenciados por motivos e perseguem objetivos. No modelo, as diferenças individuais desempenham papel importante, influenciadas pelas variáveis ambientais, que relativizam tanto os motivos quanto os objetivos, tornando-os mais ou menos importantes, dependendo de cada pessoa.

As demais Teorias de Processo e de Conteúdo introduzem elementos que explicam a influência das diferenças individuais sobre os motivos e os objetivos.

TEORIA DA EXPECTATIVA

Segundo Vroom apud Maximiano (2000, p. 300),

a teoria da Expectativa procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito de seu trabalho combinam com a força de seus desejos, para conduzir algum tipo de motivação.

Embora haja diversas teorias a respeito do papel das expectativas na motivação, todas elas retratam a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Em essência, a teoria propõe três pontos:

- a. o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- b. o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;
- c. se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Esta teoria pode ser exemplificada por meio de um caso em que um gerente administrativo que pretende entrar para um grupo de trabalho de alta capacitação no exterior (a recompensa) precisa, para atingir seu objetivo, passar a evidenciar ações por meio de resultados em sua esfera de responsabilidade (o desempenho). Além disso, ele necessita concretizar projetos pessoais e implementar ações eficazes que sejam observadas pela chefia imediatamente superior a seu cargo funcional (o esforço). A Teoria da Expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos, que vão desde o esforço inicial até a recompensa final. Os componentes principais dessa teoria são três associações de conceitos: estímulo, o esforço e a expectativa de receber a recompensa.

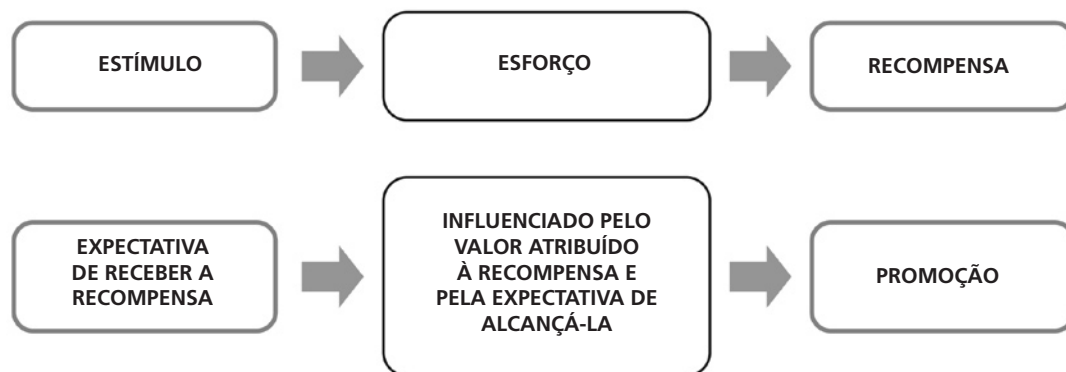


Figura 3.3: Esquematização da Teoria da Expectativa.

De acordo com a Teoria da Expectativa, o esforço depende do valor percebido na futura recompensa, que se encontra no final da cadeia de causa e conseqüências.

O valor ou importância da recompensa é relativo e depende de cada pessoa. Entrar na universidade pode ser uma recompensa muito importante para alguns, para outros a recompensa pode ser um aumento de salário ou a acumulação de dinheiro. A importância percebida da recompensa depende da satisfação associada à sua obtenção e representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez, requerem grande esforço para serem alcançados.

O segundo elemento importante na Teoria da Expectativa é a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa. Se a recompensa é entrar na universidade, é preciso ter bom desempenho no vestibular.

Se a recompensa é aumento salarial, é necessário ter bom desempenho no trabalho para alcançar uma promoção. Passar no vestibular, obter a promoção ou trabalhar para ganhar dinheiro são os instrumentos que permitem alcançar as recompensas desejadas. O desempenho, nesses instrumentos, é que conduzirá à obtenção das recompensas.

No começo da cadeia, o primeiro componente importante da Teoria da Expectativa é a crença de que o esforço produz o desempenho. Se o desempenho consiste em passar no vestibular, é preciso estudar. Se é pretendido alcançar a promoção, é preciso trabalhar, e assim por diante.

A Teoria da Expectativa propõe a motivação como processo complexo, que liga esforço ao desempenho, e este à recompensa. De acordo com esta teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas.

TEORIA BEHAVIORISTA

O *Behaviorismo*, segundo Skinner apud Maximiano (2000, p. 302), é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Os princípios do Behaviorismo são usados para treinar os golfinhos e orcas dos parques de diversões. Esse ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas as suas proposições e o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa. Antes de prosseguir, é importante assinalar que o Behaviorismo é uma controversa do enfoque comportamental, dada a sua associação com o adestramento de animais. No entanto, aborda conceitos que o administrador moderno deve conhecer.

O primeiro conceito importante do Behaviorismo é o condicionamento operante. Ainda segundo Skinner, o principal pesquisador do Behaviorismo, o comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências, chamadas reforços. Sempre que o organismo apresentar a necessidade de sobreviver, atender a alguma outra necessidade ou proteger-se, e o comportamento produzir esse resultado, haverá a tendência de repetição desse mesmo comportamento. O mecanismo de repetição é chamado condicionamento operante. O comportamento que se repete chama-se comportamento operante, ou apenas “o operante”. Como o comportamento produz o efeito desejado, a

pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade. Muitos comportamentos na situação de trabalho são operantes. Por exemplo: as pessoas se acostumam com a idéia de que devem se vestir de uma certa forma, como usar terno e gravata para serem mais formais ou chegar na hora em que o expediente tem início.

Reforço positivo são estímulos, recompensas ou conseqüências agradáveis, que fazem o comportamento repetir-se. Os comportamentos que evitam conseqüências negativas ou desagradáveis também tendem a ser repetidos. Da mesma forma, os comportamentos que produzem efeitos desagradáveis, ou não produzem efeitos agradáveis, tendem a ser evitados. De acordo com os behavioristas, a recompensa só deve ser oferecida em contrapartida do comportamento desejado ou perderá a força motivacional.

Punição ou castigo é a conseqüência desagradável que ocorre após algum comportamento. Pode parecer que a punição é o oposto da recompensa e que, portanto, o comportamento que se castiga tende a não se repetir. Contudo, o comportamento não funciona assim. De acordo com Gibson, Ivancevich e Donnelly, enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não parece que o castigo aumente a probabilidade de evitá-la.

O castigo é um método ruim de motivação, porque:

1. os resultados do castigo não são tão previsíveis quanto os da recompensa;
2. os efeitos do castigo não são tão permanentes quanto os da recompensa;
3. os castigos são freqüentemente acompanhados por atitudes negativas em relação a quem os aplicou e em relação à atividade que os produziu.

TEORIA DA EQÜIDADE

Para Hampton apud Maximiano (2000, p. 305):

O ponto central da Teoria da Equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual para ambas. Idealmente, deve haver equidade. As premissas da Teoria da Equidade estabelecem que as pessoas fazem comparações entre seus esforços e recompensas, com esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade.

As pessoas percebem quando há falta de equidade. Há desarmonia entre a expectativa de igualdade e o que acontece na realidade: quando há falta de equidade, parece que algumas pessoas se esforçam menos e conseguem maior recompensa, ou vice-versa. A Teoria da Equidade ajuda a entender a reação das pessoas à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação.

As comparações são feitas com base em referências. As referências são os colegas, os profissionais que exercem a mesma função, ou outras pessoas numa situação diferente. Há quatro tipos principais de referências:

- a. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- b. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- c. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- d. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

Esses tipos de situações podem levar a uma alteração do comportamento no ambiente de trabalho. Evidentemente, tais mudanças não contribuem para uma boa convivência entre os colegas. Assim, a percepção da falta de equidade pode conduzir a uma combinação de seis tipos de comportamentos:

- a. alteração no esforço exercido: por exemplo, uma pessoa deixa de se esforçar ou de ser pontual por acreditar que não produz a recompensa esperada, ou desperdiça recursos propositadamente;
- b. alteração nos resultados produzidos: por exemplo, uma pessoa pode aumentar a quantidade de peças produzidas ou clientes atendidos, mas diminuir a qualidade;
- c. distorção da autopercepção: por exemplo, a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia, ou que fez a escolha errada de carreira;
- d. distorção da percepção em relação aos outros: por exemplo, a pessoa pensa que um colega tem um cargo indesejável ou que não requer tantas qualificações como o seu;

- e. escolha de outra referência: por exemplo, a pessoa sente-se inferiorizada comparando-se com o colega que se tornou presidente e procura pensar em um colega em situação inferior;
- f. abandono da situação presente: por exemplo, a pessoa deixa o emprego ou a profissão.

TEORIAS DE CONTEÚDO

As Teorias de Conteúdo procuram explicar quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento e responder quais são as recompensas eficazes, ou ainda, que fatores podem motivar alguém a desenvolver algo de forma agradável e voluntária. Vamos comentar mais detalhadamente as mais importantes e apenas citar as demais.

Teorias clássicas

Para Schein apud Maximiano (2000, p. 306):

As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização profissional. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo.

Teorias das necessidades

Segundo Maslow apud Maximiano (2000, p. 308):

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa. Certas necessidades são instantâneas, como a necessidade de procurar abrigo numa situação de insegurança; outras têm ciclo de satisfação mais longo e não são atendidas de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que pode ficar

mais intensa a cada momento. Qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades.

Para entender melhor a Teoria das Necessidades, vamos procurar analisar os seus fundamentos. Uma primeira consideração intuitiva diz respeito ao fato de que as necessidades humanas dividem-se em dois grandes grupos: as necessidades básicas e as necessidades adquiridas, conforme mostra a **Figura 3.4**:

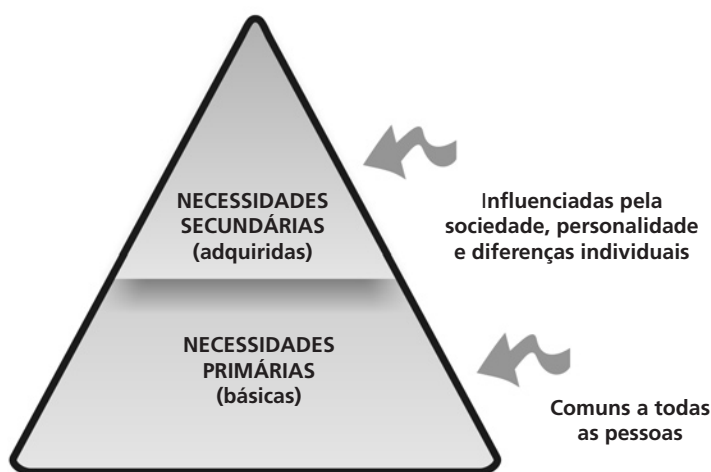


Figura 3.4: Esquemática da Teoria das necessidades.

Em plano superior às necessidades de sobrevivência, encontram-se as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem ou por causa da própria personalidade. As necessidades secundárias também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes. Assim, uma pessoa pode se interessar por determinada carreira porque ela corresponde a seus interesses ou pode desejar certos bens materiais, não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pelo meio social.

A idéia desenvolvida por Maslow é a de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos, dividindo-se em cinco grupos, retratados na **Figura 3.5**.

- Necessidades fisiológicas ou básicas: necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.
- Necessidades de segurança: necessidades de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda do emprego.
- Necessidades sociais: necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- Necessidades de estima: necessidades de auto-estima e estima.
- Necessidades de auto-realização: necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

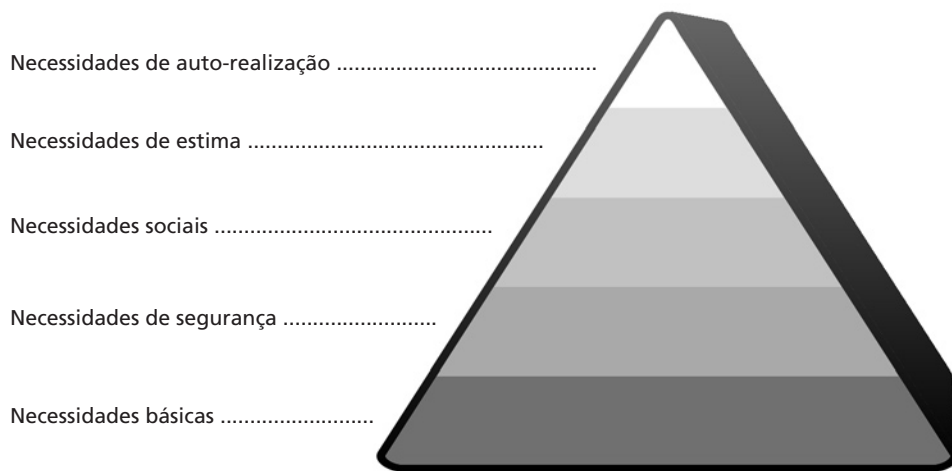


Figura 3.5: Esquematização da Pirâmide das necessidades Maslow.

De acordo com a teoria de Maslow, são verdadeiras as seguintes premissas:

- as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado;
- uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste;
- uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades;
- quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável é a pessoa;

- o comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima, e o comportamento negativo é consequência de má administração;
- há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, as de segurança e as sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras necessidades sejam satisfatoriamente atendidas.

Essa visão a respeito da motivação é bastante positiva. De acordo com a Teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo e tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atendê-las uma de cada vez, orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem é a necessidade definitiva (aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas). A auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

FRUSTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2000, p. 314):

A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano. Uma necessidade insatisfeita, cada vez mais intensa, produz crescente sentimento de frustração e ansiedade.

Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoa adote um dos comportamentos de fuga, tais como:

– a compensação, que consiste em buscar uma forma alternativa de satisfação de uma necessidade ou buscar a satisfação de uma necessidade alternativa (usar drogas, por exemplo);

- a resignação, que consiste em se entregar a um estado de desânimo (por exemplo, dizer: “eu desisto”, “não adianta lutar”, “é o destino”, “é assim que tem de ser”);
- a agressão, que compreende ataques físicos ou verbais, associados a sentimentos de ira e hostilidade (por exemplo: falar um palavrão, dar um chute na parede etc.);
- a substituição ou deslocamento que ocorre quando não é possível descarregar contra o objetivo ou pessoa que o provocou. (Nesse caso, o indivíduo frustrado pode procurar outra vítima – Por exemplo: o supervisor repreende o operário, e este joga uma ferramenta dentro de uma engrenagem delicada).

TEORIA DOS DOIS FATORES

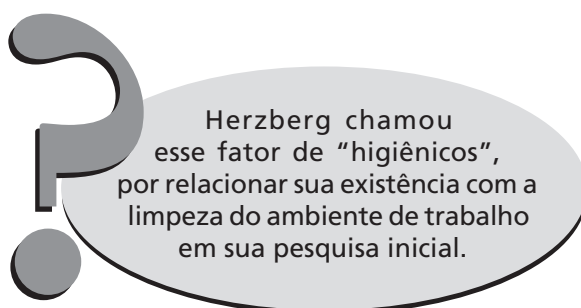
Segundo Herzberg apud Maximiano (2000, p. 316), a teoria divide os fatores em dois grupos os situados no conteúdo do trabalho e os situados no ambiente do trabalho.

Os primeiros são os fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos, como:

- conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa);
- sentido de realização de algo importante.
- exercício da responsabilidade;
- possibilidade de crescimento;
- orgulho e sentimento de prestígio decorrente da profissão.

O segundo se refere aos fatores relacionados com o ambiente ou as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos, tais como:

- estilo de supervisão do chefe;
- relações pessoais com os colegas;
- salário;
- políticas de administração de pessoal;
- condições físicas e segurança do trabalho.



TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

É, também, uma teoria focada no conteúdo e foi desenvolvida pela equipe do professor David McClelland. De acordo com esta teoria, existem três motivos ou necessidades básicas da dinâmica do comportamento humano:

1. Necessidade de realização: é a necessidade de êxito competitivo ou de busca pela excelência. Algumas pessoas têm inclinação natural para o sucesso e buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Os grandes realizadores se diferenciam pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade pessoal de encontrar solução para os problemas. Porém, não são “jogadores” e não gostam de ganhar pela sorte.

2. Necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou de influenciar outras pessoas, de fazer com que elas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente. Representa o desejo de causar impacto, de ter influência e de controlar os outros, de estar no comando. Pessoas com esta necessidade preferem situações competitivas e de *status*, e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz.

3. Necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que possuem essa necessidade buscam amizade, preferem situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam compreensão mútua.

Essas três necessidades não aparecem isoladamente. Todos os indivíduos apresentam em maior ou menor grau todas as necessidades, dependendo do ambiente e do seu desenvolvimento pessoal e maturidade emocional. Essas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida e variam de intensidade conforme diferentes condições. Como resultado do processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidade que acabam por afetar seu comportamento e desempenho.

Atividade 2

Qual é o seu nível de realização?

Imagine que você tem diante de si cinco alvos diferentes e apenas uma ficha a ser jogada. Você deve escolher qual o alvo que prefere acertar e, uma vez feita a escolha, só poderá se dirigir a ele. Cada um dos alvos fica progressivamente mais distante e mais difícil de acertar. Considere as condições listadas a seguir e faça a sua escolha.

Alvo 1 – é fácil de ser atingido e fica quase ao alcance da mão. Se for acertado você receberá 2 pontos.

Alvo 2 – é mais difícil de ser atingido porque está mais distante do que o primeiro; apenas 80% das pessoas que o escolhem conseguem acertar. O prêmio para os que o acertam é de 4 pontos.

Alvo 3 – está a maior distância do que o segundo e garante um prêmio de 8 pontos, embora somente 50% das pessoas consigam acertá-lo.

Alvo 4 – este alvo vale 16 pontos, mas pouquíssimas pessoas conseguem acertá-lo.

Alvo 5 – é quase impossível de ser atingido e concede um prêmio de 32 pontos.

Qual dos alvos você tentaria alcançar?

Resposta Comentada

Uma pessoa tem maior necessidade de realização quanto mais sinta o desejo de ser vencedora, não importa o que esteja ganhando como recompensa.

Escolher o alvo 1 significa não ter muita necessidade de realização, uma vez que a recompensa é muito pequena e praticamente não representa desafio algum.

Escolher o alvo 2 significa ter alguma necessidade de realização, embora não muito significativa.

O alvo 3 é o escolhido pelos que “estão na média”. Pelos que arriscam pouco e se contentam em atingir o alvo mesmo que a recompensa seja pequena.

O alvo 4 é o preferido dos que têm bastante necessidade de realização e buscam recompensa à altura.

Já o alvo 5 é o escolhido pelas pessoas com a máxima necessidade de realização e por aqueles que não se contentam em “apenas chegar lá”. Eles procuram ser “os melhores” em tudo e buscam o desafio porque somente assim se sentem recompensados.

Uma melhor compreensão do significado de sua escolha pode ser obtido por meio da leitura do item a seguir sobre as implicações das teorias da motivação nos indivíduos.

IMPLICAÇÕES NOS INDIVÍDUOS

Segundo Chiavenato (2003, p. 121), embora nossa intenção seja visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, dentre outras habilidades nunca se deve desconsiderar que elas são portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas para melhor compreensão do comportamento humano nas organizações. *Podemos dizer que no trabalho o homem é proativo, o homem é social, o homem tem diferentes necessidades, o homem percebe e avalia, o homem pensa e escolhe e o homem tem limitada capacidade de respostas.*

O homem é proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho ou fora da organização. Podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor.

O homem é social: a participação em organizações é muito importante, porque conduz as pessoas ao envolvimento com outras. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológico. Muitas vezes, usam seus relacionamentos com outros para obter informações sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem.

O homem tem diferentes necessidades: os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Pode também ser simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades, que apresentam valências e quantidades diferentes.

O homem percebe e avalia: a experiência do indivíduo com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas e avalia aquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

O homem pensa e escolhe: o comportamento é proposital, proativo e cognitivamente ativo e pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa, para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

O homem tem limitada capacidade de resposta: o homem tem uma limitada capacidade para desempenhar tarefas de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas variem consideravelmente em seus comportamentos. A capacidade de resposta se manifesta em função das aptidões (características inatas) e da aprendizagem (características adquiridas). Tanto na capacidade mental como na física, estão sujeitas a severas limitações.

Pesquisas em muitos níveis e diferentes lugares têm mostrado que:

1. As pessoas com alta necessidade de realização preferem situações com muita responsabilidade, *feedback* e alto grau de riscos. Quando essas três características prevalecem, os realizadores se sentem fortemente motivados. São pessoas bem-sucedidas em certas atividades empresariais, como gerenciar seu próprio negócio ou uma unidade de negócios autônoma.
2. Uma grande necessidade de realização não significa necessariamente um grande desempenho como executivo em grandes empresas. São pessoas mais interessadas em como fazer as coisas melhor pessoalmente e não em influenciar os outros a terem melhor desempenho.
3. As necessidades de poder e afiliação costumam estar relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e de afiliação.
4. Em geral, as pessoas são treinadas para estimular suas necessidades de realização. Os programas de treinamento são mais eficazes em ensinar as pessoas a pensar em termos de conquista, vitória e sucesso. O principal objetivo costuma ser ajudar os colaboradores de uma organização a agir de maneira realizadora, enquanto as demais necessidades são relegadas a segundo plano.

MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Kanaane (1994, p. 45), a qualidade de vida no trabalho pode ter várias interpretações, não representando as reais condições em que vivem os empregados nas instituições. A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, está voltada para aspectos de satisfação no cargo e no emprego, podendo-se considerar indicativos de qualidade de vida no trabalho:

1. compensação adequada e clara, por meio de salários justos;
2. ambiente seguro e saudável, com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar;
3. crescimento e segurança, promovendo a valorização do indivíduo e planos de carreira;
4. autenticidade do indivíduo em dirigir-se plenamente;
5. relevância social, que representa o desempenho da instituição no sentimento de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais;
6. total espaço de vida do indivíduo, possibilitando uma vida extra-organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família.

A direção, gerência ou chefia de uma instituição tem papel fundamental na motivação dos indivíduos, sendo a motivação uma das principais responsabilidades gerenciais, exigindo liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

CONCLUSÃO

As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações, seja por objetivos econômicos, culturais, filantrópicos, religiosos ou outros objetivos. As pessoas são mobilizadas cada vez mais pelas instituições, tornando-se a cada dia mais dependentes delas. Quanto maior o desenvolvimento da organização, mais aumentam a complexidade de meios e o envolvimento dos integrantes para sua manutenção. As organizações são constituídas por pessoas e, ao mesmo tempo, elas constituem para as pessoas um dos meios pelos quais se pode alcançar objetivos pessoais. Esses objetivos, em geral, não poderiam ser alcançados nem atingidos apenas com esforço individual.

Da mesma forma, as organizações necessitam das pessoas para atingir seus objetivos.

A atual sociedade caracteriza-se por ser uma sociedade de organizações complexas e altamente diferenciadas: indústrias, empresas comerciais, empresas de serviços, universidades, hospitais, organizações militares, governamentais etc. Quando analisadas atentamente, as organizações são constituídas de atividades humanas nos mais variados níveis, compondo um complexo multidimensional, incluindo personalidades, pequenos grupos, normas, valores etc.

Pode-se deduzir desta interação entre pessoas e organizações que é necessário criar um clima organizacional que propicie a satisfação de seus integrantes e direcione seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da instituição, passando a conciliar um clima favorável e um aumento de eficácia. A postura da maioria das lideranças das organizações em não considerar os valores individuais dos integrantes de sua equipe de trabalho gera resultados incompatíveis com relação às expectativas, ocasionando baixa produtividade, padrão não adequado, desajustamento e inadaptação dos indivíduos e grupos nos respectivos locais de trabalho, reduzindo, para a instituição, a lucratividade e, até mesmo, gerando descrédito frente ao público. Para que tal situação se modifique é necessário que, a partir do conhecimento das ciências sociais e do comportamento humano e, em especial, da Psicologia Social, as lideranças se posicionem diante da equipe, analisando e entendendo a preocupação das pessoas em seus interesses e motivações.

Concluimos que estas ações possibilitarão um clima organizacional motivado, gerando satisfação entre seus integrantes pelo trabalho e pela instituição.

Diante disso, é claro que a motivação dos indivíduos só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na instituição. Esse é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, períodos em que inúmeras formas de medo afloram à superfície, exigindo da alta administração um esforço consciente e intenso de trabalhar esses sentimentos. Caso contrário, compromete-se irremediavelmente o potencial de motivação humana. Na instituição atinge um novo patamar quando todos sentem-se prestigiados, sentem que há confiança em suas competências, em suas qualidades e em sua capacidade de contribuir. É potencializada quando cada colaborador

tem a convicção de que os espaços para crescimento são ilimitados. Mas essa convicção só floresce quando os espaços para crescimento e desenvolvimento são uma realidade efetiva, ou seja, efetivamente existem na organização e não são artificialmente criados. Conforme podemos analisar, a complexidade da gestão dos grupos humanos reside no fato de todos os indivíduos terem estilos comportamentais próprios.

Como foi dito, a qualidade de vida do indivíduo e o seu desempenho funcional vêm representados por condições facilitadoras que promovem o bem-estar das pessoas e sua interação com a empresa.

Atividade Final

O que as pessoas desejam de seu trabalho?

Se uma organização fizesse uma pesquisa de opinião para saber quais as expectativas das pessoas em seu trabalho, provavelmente encontraria as seguintes “motivações”:

- Fazer uma contribuição pessoal.
- Ter satisfação no trabalho.
- Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural.
- Ter permissão de aprender, sem medo de se mostrar incompetente.
- Poder assumir riscos e cometer erros, sem receio de reprimendas.
- Ter uma remuneração adequada e compatível.
- Apoio para falar a verdade, sem medo de retaliações.
- Aprender e praticar inovações no trabalho.
- Ter o respeito de todos e sentir-se valioso.
- Trabalhar próximo à sua residência.
- Poder viajar e conhecer novos lugares e pessoas.
- Sentir que existe desenvolvimento de carreira na organização.
- Trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo.

- Sentir confiança.
- Trabalhar em ambiente limpo, climatizado e confortável.
- Trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis.
- Ser recompensado pelo aprendizado e pelas idéias, e não pelo fazer.
- Poder controlar o próprio trabalho.
- Poder controlar seu próprio tempo e horário de expediente.
- Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Observe atentamente a lista apresentada e decida se algum dos itens se refere a um fator higiênico, segundo a teoria de Herzberg, ou se todos são fatores motivacionais.

A seguir separe os itens da lista pela maior identificação com o nível de necessidade, segundo a teoria de McClelland.

Escolha, agora, cinco dos itens que você preferiria encontrar no seu trabalho.

A sua escolha recai sobre itens que mostram maior necessidade de realização, de afiliação ou poder?

Esta escolha está de acordo com o que você pensa sobre si mesmo em relação a ter maior necessidade de poder, realização ou afiliação?

Lembre-se da Atividade Final da Aula 1 e veja se a sua escolha naquele momento está de acordo com a escolha feita nesta atividade.

Resposta Comentada

Somente os três itens a seguir se referem a fatores higiênicos. Todos os demais são fatores motivacionais, segundo a teoria de Herzberg.

- *Ter uma remuneração adequada e compatível.*
- *Trabalhar próximo à sua residência.*
- *Trabalhar em ambiente limpo, climatizado e confortável.*

A necessidade principal sugerida pelo item, segundo a teoria de McClelland é:

Fazer uma contribuição pessoal.

Necessidade de realização

Ter satisfação no trabalho.

Necessidade de afiliação

| | |
|---|----------------------------------|
| <i>Ter liberdade para exercitar a curiosidade natural.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Ter permissão de aprender, sem medo de se mostrar incompetente.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Poder assumir riscos e cometer erros, sem receio de reprimendas.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Ter uma remuneração adequada e compatível.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Apoio para falar a verdade, sem medo de retaliações.</i> | <i>Necessidade de afiliação</i> |
| <i>Aprender e praticar inovações no trabalho.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Ter o respeito de todos e sentir-se valioso.</i> | <i>Necessidade de poder</i> |
| <i>Trabalhar próximo à sua residência.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Poder viajar e conhecer novos lugares e pessoas.</i> | <i>Necessidade de afiliação</i> |
| <i>Sentir que existe desenvolvimento de carreira na organização.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Trabalhar em um ambiente amigável, alegre e afirmativo.</i> | <i>Necessidade de afiliação</i> |
| <i>Sentir confiança.</i> | <i>Necessidade de afiliação</i> |
| <i>Trabalhar em ambiente limpo, climatizado e confortável.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Trabalhar com colegas que sejam respeitados e confiáveis.</i> | <i>Necessidade de afiliação</i> |
| <i>Ser recompensado pelo aprendizado e pelas idéias, e não pelo fazer.</i> | <i>Necessidade de realização</i> |
| <i>Poder controlar o próprio trabalho.</i> | <i>Necessidade de poder</i> |
| <i>Poder controlar seu próprio tempo e horário de expediente.</i> | <i>Necessidade de poder</i> |
| <i>Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.</i> | <i>Necessidade de poder</i> |
| <i>Observe os cinco itens que você escolheu e veja se eles se referem a um maior número de condições relacionadas a um certo tipo de necessidade. Provavelmente esta é a sua maior necessidade no trabalho.</i> | |

RESUMO

Para que um empreendimento tenha sucesso é necessário que seus gestores tenham conhecimento de gerência tanto quanto de motivação.

O comportamento das pessoas apresenta as seguintes características: o homem é proativo, é social, tem diferentes necessidades, percebe e avalia, pensa e escolhe e tem limitada capacidade de resposta.

Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades onde um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.

A palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

As teorias sobre motivação dividem-se em dois grupos: as chamadas Teorias de Processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação. E as Teorias de Conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que levam as pessoas a agir. As principais teorias são:

Teoria da Expectativa

Essa teoria propõe três pontos:

- a. o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz.
- b. o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa.
- c. se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Teoria Behaviorista

Esse ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e o comportamento humano, especialmente, no que diz respeito à recompensa.

Punição ou castigo é a consequência desagradável que ocorre após algum comportamento. Enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não parece que o castigo aumente a probabilidade de evitá-la.

Teoria da Equidade

O ponto central da Teoria da Equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para

todos. As premissas da Teoria da Equidade estabelecem que as pessoas fazem comparações entre seus esforços e recompensas, com esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade.

Teorias das Necessidades

A idéia desenvolvida por Maslow é de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia:

- Necessidades fisiológicas ou básicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais;
- Necessidades de estima;
- Necessidades de auto-realização.

Frustração

A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano. Uma necessidade insatisfeita, cada vez mais intensa, produz crescente sentimento de frustração e ansiedade.

Como consequência dessa frustração, pode ser que uma pessoa adote um dos comportamentos de fuga, tais como:

- compensação;
- resignação;
- agressão;
- substituição ou deslocamento.

Teoria dos dois Fatores

A teoria divide os fatores em dois grupos: situados no conteúdo do trabalho e no ambiente do trabalho.

Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos:

Fatores relacionados com o ambiente em condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos.

Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland

De acordo com esta teoria existem três motivos ou necessidades básicas da dinâmica do comportamento humano:

1. Necessidade de realização;
2. Necessidade de poder;
3. Necessidade de afiliação.

A interação entre pessoas e organizações exige o desenvolvimento de um clima organizacional que propicie a satisfação de seus integrantes e direcione seus comportamentos motivados para a realização de objetivos da instituição, passando a conciliar um clima favorável e um aumento de eficácia.

INFORMAÇÕES SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS

Nas próximas aulas ainda iremos abordar o tema da motivação e da maneira mais moderna de entender este conceito. Em seguida, discutiremos a ação das pessoas que são designadas para incentivar seus colaboradores no trabalho, que são os chefes e os líderes.

Motivação humana e gestão do significado

AULA

4

Meta da aula

Apresentar as principais críticas às teorias da motivação no trabalho.

objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



1 identificar o conceito de motivação como um campo de estudo ainda não completo;



2 avaliar o nível de necessidade (segundo Maslow) em que você se encontra no momento;



3 reconhecer que as escolhas pessoais são baseadas em nossos motivos mais importantes de acordo com o momento;



4 descobrir o seu estilo preferencial de comportamento como um executivo.

Pré-requisito

Para entender bem esta aula, você precisa ter compreendido a teoria das necessidades de Maslow (Aula 3).

INTRODUÇÃO

A motivação humana no trabalho tem sido criticada por estudiosos e especialistas, principalmente por causa das divergências entre as diversas teorias que explicam o comportamento das pessoas em atividades profissionais.

Agora que já fomos apresentados às principais teorias sobre a motivação no trabalho, na aula anterior, podemos discutir as críticas que surgiram a respeito do assunto.

Charles Chaplin foi um dos críticos mais famosos deste conceito ao produzir um filme mudo, na década de 1920, intitulado *Tempos modernos*. Neste clássico, onde um trabalhador típico de uma indústria passa o dia em uma linha de montagem e ao término do expediente continua a executar involuntariamente os mesmos movimentos que fazia em seu trabalho. Trata-se de uma alegoria bem-humorada e conhecida sobre a “mecanização” das pessoas no trabalho.



O bom humor também é característico do personagem Dilbert, criado por Scott Adams, para mostrar a incoerência de engenheiros altamente capacitados que são comandados por pessoas incompetentes, cujo único mérito é saber bajular os “poderosos” que lhes destinam os cargos principais de mando nas empresas.



Talvez a melhor análise crítica sobre motivação tenha sido feita por Burkard Sievers, um estudioso alemão que chegou a levantar a hipótese de que motivação não existe. O tema foi inventado para explicar fenômenos que não são claros no mundo do trabalho.

ALÉM DO SUCEDÂNEO DA MOTIVAÇÃO

Burkard Sievers, em seu artigo *Além do sucedâneo da motivação* (BERGAMINI e CODA, 1990), apresenta uma abordagem crítica sobre a motivação e a liderança desenvolvidas pelas organizações, porque não atingem os resultados esperados quando aplicados com as pessoas.

Quando se discute motivação, em geral, as pessoas supõem que:

1. uma pessoa possa motivar a outra;
2. uma pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. aquilo que motiva o comportamento também determina sua direção positiva ou negativamente;
4. a motivação é um catalizador de comportamentos positivos;
5. fatores de motivação e fatores de satisfação são a mesma coisa.

A maioria das teorias de motivação está baseada em estudos estatísticos que retratam o pensamento, sentimento ou modelo de uma parte da população. Por esse motivo, retratam o perfil da amostra analisada e não necessariamente o conjunto da população. Ainda que grande parte delas seja irrefutável ao explicar os pressupostos básicos da motivação entre as pessoas, não podemos deixar de aceitar que cada indivíduo é único e cada situação é particular e especial.

Sievers comenta que a maioria das teorias motivacionais reduz o homem e as organizações, bem como o seu inter-relacionamento, a decorrências predefinidas, classificando a motivação dos empregados como problema principal das organizações. Para ele, a aplicação das teorias motivacionais e os argumentos de Maslow ou Alderfer (Aula 3), sob o foco de auto-realização, tornam-se um alento aos administradores que dedicaram seu trabalho às aplicações científicas, justificando assim um pressuposto empenho pela busca de resultados. Embora a tendência predominante de classificar a motivação como problema se mostre ocasionalmente suavizada, talvez a noção de auto-realização de Maslow e o uso do conceito de motivação nunca foram totalmente incorporados pela teoria administrativa e organizacional.

A conclusão de Sievers é de que as teorias motivacionais apresentam as seguintes ressalvas:

- os conceitos de motivo e motivação apóiam-se em aspectos psíquicos e biológicos, ou seja, fazem parte tanto do mundo interior quanto exterior do ser humano, agindo em seu comportamento;

- num contexto administrativo e teórico-organizacional, a motivação foi transformada em um instrumento de manipulação dos empregados pelos empregadores, através do qual estes induzem aqueles a determinadas atitudes;
- as teorias motivacionais estão direcionadas para o comportamento organizacional, perdendo a noção do que é o homem, com sua individualidade, passando a valorizar as organizações. As organizações agem sobre os indivíduos, com o propósito de obter resultados positivos para a empresa;
- considerando que o objetivo principal das organizações é o aumento de eficiência no trabalho, será mais facilmente atingido se os indivíduos estiverem com um alto nível de motivação, e se forem gratificados pelo desempenho. As pessoas são consideradas como um fator concreto do processo de produção, sendo classificadas como recursos humanos.

A expressão do individualismo é o enfoque dado à motivação pelas teorias desenvolvidas acerca desse tema. A relação entre os indivíduos e as organizações requer ações de adaptação e ordem, sendo que os conflitos não são considerados.

Como consequência, Sievers formulou a seguinte hipótese:

A motivação só passou a ser um tópico — tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si — quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho (BERGAMINI e CODA, 1990, p. 109).

Neste sentido, os fundamentos da motivação e suas teorias parecem concentrar-se no fato de que os indivíduos são incapazes de perceber, compreender e relacionar-se com os sistemas sociais em que vivem. Essa perspectiva sombria e incorreta sobre os indivíduos incluiu também o pressuposto de que suas relações com as empresas devam ser controladas e dirigidas por elas. No entanto, as pessoas apresentam subjetividades que não estão contempladas nesse modelo teórico. Esse modelo explica o ser humano em termos mecânicos, como entidade desconectada de sentido e da sociedade e com preocupações que não

vão além da satisfação das necessidades individuais primárias. Em lugar de permitir ao indivíduo seus próprios enfoques e tentativas de definir a si mesmo e ao seu mundo, modelos científicos têm de ser inventados, desenvolvidos e apresentados de forma a adequar o indivíduo aos requisitos da massa social e dos sistemas de produção e consumo. A teoria motivacional sugere que o homem em si mesmo foi reduzido a um homúnculo em relação à posição histórica inicial de ter sido criado à imagem e semelhança de Deus. Em lugar de relacionar a imagem do homem às suas próprias fontes, os enfoques científicos aparentemente dominantes relacionam o homem à máquina, segundo Sievers.

As seguintes citações de Ziegler e Hales mostram a realidade da mecanização do conceito do homem no trabalho:

“As pessoas produzem bens e, dessa forma, transformam-se em produtos. As pessoas vêm existindo de forma diretamente relacionada ao sistema de produção, a troca de bens de consumo” (ZIEGLER, 1982).

“A sociedade é classicamente representada como um agregado de indivíduos que encontram a sua realidade social somente no mercado” (HALES, 1974).

Esses conceitos mostram como o trabalhador inserido no ambiente da sociedade capitalista passa a se sentir apenas como um produto a mais nesta sociedade de consumo.

Na atualidade, existe a clara fragmentação nas instituições e no trabalho, onde as ações de planejamento, administração e supervisão acham-se separadas da execução. Sievers comenta que uma característica das organizações é a divisão de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e atividades, caracterizada pela separação entre administradores, gerentes e trabalhadores. O sistema social tem como característica a divisão das organizações. Isso leva as pessoas que estão no topo a projetarem as suas próprias inadequações (fraquezas, interdependências, passividade e impotência) nos outros integrantes da organização.

Por fim, Sievers apresenta a seguinte consideração: a invenção do tema “motivação” ocorreu numa situação na qual, para um crescente percentual de trabalhadores, perdeu-se a possibilidade de concretizar qualquer sentido para o trabalho que executavam. Isso ocorreu em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas.

Antes da Revolução Industrial, o trabalhador participava de todo o processo de produção tendo noção exata dos objetos a serem construídos e sua finalidade. Nas indústrias atuais, com a fragmentação do trabalho, os operários podem não saber que apertar um parafuso é fundamental na produção de um carro de luxo.

Atividade 1

Inventário de motivação

Neste exercício, você poderá avaliar em que nível da Hierarquia das Necessidades você se encontra. Para cada uma das afirmações listadas, assinale com um círculo ou com um X a alternativa que melhor corresponda à sua concordância com a alternativa. Não deixe nenhuma resposta em branco.

Significado da pontuação:

- +3 : concordo plenamente
- +2 : apenas concordo
- +1 : concordo parcialmente
- 0 : estou em dúvida
- 1 : discordo parcialmente
- 2 : apenas discordo
- 3 : discordo plenamente

| | | | | | | | |
|---|----|----|----|---|----|----|----|
| 1. Deveriam ser dadas gratificações em dinheiro aos empregados que executassem muito bem o seu trabalho. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 2. Seria útil a elaboração de melhores descrições de cargos, de forma que os empregados pudessem saber exatamente o que se espera deles. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 3. Os empregados precisariam ser lembrados de que seus empregos dependem da capacidade da empresa de competir de maneira eficaz no mercado. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |

| | | | | | | | |
|--|----|----|----|---|----|----|----|
| 4. A chefia deveria dar muita importância às condições físicas de seus empregados. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 5. O chefe deveria empenhar-se a fundo para criar um clima de trabalho amistoso entre seus subordinados. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 6. O reconhecimento individual para aqueles cujo desempenho está acima da média significa muito para os empregados. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 7. A chefia indiferente pode, com freqüência, melindrar os sentimentos dos empregados. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 8. Os empregados desejam sentir que suas reais capacidades e habilidades estão sendo utilizadas no trabalho que realizam. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 9. Os planos de aposentadoria e benefícios oferecidos pela companhia são fatores importantes para reter os empregados na organização. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 10. Pode-se tornar quase todo tipo de trabalho mais estimulante e desafiante. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 11. Muitos empregados desejam dar o máximo de si em tudo o que fazem. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 12. A direção da empresa deveria mostrar maior interesse pelos empregados, patrocinando eventos sociais fora do horário de expediente. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |

| | | | | | | | |
|--|----|----|----|---|----|----|----|
| 13. Poder orgulhar-se de seu próprio trabalho já deveria ser uma grande recompensa. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 14. Os empregados gostariam de ser considerados os melhores no trabalho que realizam. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 15. É muito importante a qualidade do relacionamento entre grupos informais de trabalho. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 16. Prêmios e incentivos individuais melhorariam o desempenho dos empregados. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 17. É importante para os empregados fazerem-se notar pela alta direção da empresa. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 18. Os empregados normalmente gostam de programar seu próprio trabalho e de tomar decisões relacionadas com ele, com um mínimo de supervisão | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 19. É importante para os empregados sentirem-se seguros em seus empregos. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |
| 20. É importante para os empregados disporem de bom equipamento para trabalhar. | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |

Contagem dos pontos:

Transcreva os pontos do inventário de motivação para os espaços correspondentes a seguir de acordo com a numeração da afirmativa e depois some os pontos obtidos em cada um dos tipos.

| | | | | | | |
|------------|----------|----------|----------|----------|-------------|--------|
| Afirmativa | 1 _____ | 4 _____ | 16 _____ | 20 _____ | total _____ | Tipo A |
| Afirmativa | 2 _____ | 3 _____ | 9 _____ | 19 _____ | total _____ | Tipo B |
| Afirmativa | 5 _____ | 7 _____ | 12 _____ | 15 _____ | total _____ | Tipo C |
| Afirmativa | 6 _____ | 8 _____ | 14 _____ | 17 _____ | total _____ | Tipo D |
| Afirmativa | 10 _____ | 11 _____ | 13 _____ | 18 _____ | total _____ | Tipo E |

Tipo A – Necessidades básicas ou fisiológicas

Tipo B – Necessidades de segurança

Tipo C – Necessidades de participação

Tipo D – Necessidades de auto-reconhecimento

Tipo E – Necessidades de auto-realização

Resposta Comentada

Analizando seus resultados, você verá que aquele nível (correspondente aos diversos tipos de A até E) com a maior pontuação é o nível de necessidade mais importante para você. Se você fez maior número de pontos do tipo B, por exemplo, é porque sente maior necessidade de segurança no momento.

Você poderá perceber pelos demais resultados a intensidade relativa que você atribui às forças motivacionais correspondentes aos vários níveis da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Obviamente, não há respostas certas ou erradas. O “certo”, para você, é aquilo que corresponde às reais necessidades das pessoas que trabalham ou convivem com você e, certamente, será particular a cada situação e a cada indivíduo. Os especialistas afirmam, porém, que os empregados, nos dias de hoje, são mais facilmente motivados por atenções dadas a suas necessidades sociais e de reconhecimento, desde que estejam razoavelmente bem atendidas suas necessidades básicas e de segurança.

O QUE É VER SIGNIFICADO NO TRABALHO?

O ser humano é um organismo extraordinário, capaz de perceber eventos, formular juízos complexos, recordar informações, resolver problemas e pôr um plano em ação. Contudo, esse intrincado aparelho pode ser usado para uma diversidade de fins: tanto para planejar uma guerra como para explorar o espaço exterior; para humilhar outra pessoa ou confortar os enfermos; para obter o reconhecimento, ou dominar a amizade. Os usos que uma pessoa der a suas capacidades dependem de sua motivação: seus desejos, anseios, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos. Seria mais adequado dizer que a pessoa vê significado no que faz ou no que prefere e, por isso, se sente motivada.

Como vimos na Aula 3, há um acordo geral de que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido de um comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar um comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada do indivíduo, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que se encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação.

Assim, uma pessoa pode ser motivada, em qualquer momento, por uma variedade de fatores internos e externos. Os fatores externos são chamados de estímulo, e os internos, de motivo propriamente dito. A força de cada motivo e o padrão de motivos influem na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas ações em que nos empenhamos. Dependendo do estímulo que recebemos do ambiente em que vivemos, podemos acionar ou não nossos motivos para a ação. Isto é que chamamos de ver significado na ação.

As pessoas exibem comportamentos quando vêem significado em agir de uma determinada forma após terem sido tocadas por um estímulo externo. Mas os estímulos também podem ser internos ou oriundos da própria pessoa que se permite induzir por sua percepção das coisas ao seu redor.

Apesar de todas as críticas e das diversas teorias existentes, verifica-se um crescente acordo com relação à afirmação de que o potencial do ser humano depende, em grande parte, de seu incrivelmente intrincado cérebro. A motivação não é, simplesmente, uma questão de tensões viscerais e necessidades dos tecidos. A motivação depende de um cérebro que contenha mecanismos para o prazer e a dor, pois ele controla seu próprio nível de excitação e é sensível aos eventos tanto externos como internos. Provavelmente, todos os motivos contêm características internas e externas.

Um prato de frango com quiabo pode ser muito atraente para algumas pessoas, ao passo que, para outras, pode ser desagradável.



O ser humano não se limita a proteger-se dos estímulos nocivos ou a procurar a paz na morte ou no nirvana. As pessoas interagem com o seu meio de modo ativo, sendo curioso, divertido e criador. As pessoas concebem grandes idéias, buscam significados e imaginam novas metas sociais. Esses produtos da imaginação influenciam sua luta, seu esforço, seu padrão motivacional e o curso da civilização.

Dar e receber amor fazem tanto parte da natureza biológica humana, tanto quanto a necessidade de urinar. Temos apetites sexuais, mas também procuramos afeição. Odiamos, mas também procuramos intimidade e estima. Inclusive, procuramos amar e estimar a nós mesmos.

Essa nova idéia de ser humano é ainda emergente. Alguns sugerem que estamos iniciando uma “nova era” de conscientização. Sabemos perfeitamente que muitos homens não se ajustam a essa imagem. Um psicopata brutal que lança uma bomba numa escola infantil (ou o pai que mata duas filhas gêmeas de sete anos) parece consumido pelo ódio... ou talvez pelo terror. Os povos esfomeados do mundo se interessam tanto pela capacidade criadora, quanto pelo amor dos que lhes são mais chegados, recusando, algumas vezes, a ajuda financeira de países ditos desenvolvidos. Em todos os casos, o comportamento é oriundo da descoberta de significado pelas pessoas no que fazem e no que procuram em qualquer situação de suas vidas, inclusive no trabalho.

Maslow afirmou que um motivo superior não aparece enquanto os inferiores não forem satisfeitos, ou seja, só as pessoas bem alimentadas podem-se dar ao luxo de se sentirem seguras e a salvo. Quando os motivos básicos, ou inferiores, estão satisfeitos, aparece o motivo de

estima. Mas ninguém se inclina a um certo objetivo se não vir que atingir uma determinada meta faz sentido para ele. “Fazer sentido” é o que podemos entender como “ver significado” ou estar motivado para um certo comportamento.

AGORAFOBIA

É o medo de lugares abertos ou de espaços públicos. O indivíduo que desenvolve essa fobia pode chegar ao ponto de nem conseguir sair para o quintal da própria casa.

As relações afetivas são muito importantes e fortes para as pessoas. No entanto, é comum que os jovens do século XXI gastem muito do seu tempo em encontros efêmeros nas “baladas” noturnas, “ficando” com diversos parceiros eventuais sem, na verdade, “ficar” realmente com nenhum deles. Outros, por receio de se comprometer, observam os atos de seus colegas e companheiros sem participar da atividade em si, por puro medo irracional. No limite, podem se tornar portadores de AGORAFOBIA.

Um exemplo interessante é o da mãe que se lança no interior de uma casa em chamas para salvar os filhos. Para ela, o significado de salvar os filhos é superior à noção de segurança pessoal. Mas nesse caso, não estaríamos confirmando a Hierarquia de Necessidades?

O motivo mais significativo ou superior é conhecido como um motivo para a auto-realização. Trata-se de um conceito difícil de descrever, pois muito pouco se sabe a respeito. Para Maslow, o motivo para a auto-realização significa o desejo de satisfação própria, de fazer aquilo para o que cada um está habilitado, de realizar concretamente aquilo que cada um é, potencialmente. Maslow fez estudos clínicos de pessoas que considerou serem auto-realizadoras, entre elas Abraham Lincoln, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt. Apurou que essas pessoas são realistas, aceitam a si mesmas e aos outros, são espontâneas, autônomas e criadoras, e são capazes de participar de relações de amor maduras.

Apesar de tudo, sabe-se muito pouco sobre todo este assunto, que é vasto e muito interessante. Porém, o fato é que o estudo da motivação humana está longe de poder ser considerado concluído. Talvez o futuro leve a pesquisa ao âmago da tendência auto-realizadora do ser humano, da motivação para os esforços filosóficos, religiosos e éticos, da busca de um significado para nossa própria existência. Essas são as fronteiras distantes de um domínio em rápido desenvolvimento. Não temos as respostas para isso. Talvez você, como estudante idealista, possa ajudar a elaborar algumas idéias.

Atividade 2

Escolha da característica-chave

Após uma série de explosões nucleares, o mundo se torna inabitável por pelo menos trinta anos e a radiação letal já está se espalhando sobre a superfície total do globo quando fica pronto um abrigo espacial com autonomia para trinta anos, mas com capacidade limitada a seis pessoas. Você é indicado pela ONU para escolher mais cinco pessoas que deverão embarcar no foguete e habitar o abrigo contigo. As muitas restrições impostas para a escolha estão nos detalhes que se referem à saúde, capacidade de sobrevivência e condições de habitar no espaço por período prolongado de tempo. Daí, não são muitas as pessoas que se qualificam para embarcarem no abrigo. Veja a lista dos sobreviventes a seguir e faça a sua escolha de maneira ponderada e racional de forma a justificar cada escolha apresentada com argumentos sólidos. Os sobreviventes são:

1. Um padre de 31 anos, doutor em filosofia, extremamente dedicado à religião;
2. Um jovem de 19 anos, sem formação profissional, filho de um rico industrial, que não abandona sua pistola 9mm nem para tomar banho;
3. Um físico nuclear de 50 anos que só admite embarcar se sua esposa, já contaminada pela radiação, também for escolhida;
4. Uma prostituta de 28 anos, sem histórico de doenças venéreas graves, semi-alfabetizada;
5. Uma socióloga, conhecida militante de grupos feministas, com 45 anos, com histórico de câncer de mama na família;
6. Um rapaz de 25 anos, recém desligado de uma clínica para recuperação de drogados, músico e pacifista ligado a uma ONG;
7. Um psicopata assassino que, desde que foi preso, estudou direito e organizou uma biblioteca na prisão;
8. A esposa do físico nuclear, mulher frágil e hipocondríaca, contaminada com altas doses de radiação, 35 anos e sem filhos;
9. Um fanático religioso de formação pentecostal, com 35 anos e maratonista famoso pela participação em eventos internacionais, vestindo uniforme com a sigla "Só Jesus Salva";
10. Uma menina de 9 anos cujos pais morreram na última explosão, inconformada com a orfandade, subnutrida e apática;
11. Um violinista da Orquestra Sinfônica da cidade, homossexual assumido, com 30 anos, formado em Letras e História, com vários trabalhos publicados e muito saudável.
12. Um político de 45 anos, envolvido em escândalos de compra de votos e que foi considerado inocente por falta de provas no processo.
13. Uma jovem indiana sem instrução e oriunda de casta inferior, que não admite se casar com pessoas de outras castas.
14. Uma criança autista do sexo masculino, sem informações anteriores quanto a sua origem.
15. Uma criança do sexo feminino cuja irmã gêmea faleceu recentemente, deixando a companheira em estado de choque.

| Número da pessoa escolhida | Motivo para a escolha |
|----------------------------|-----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resposta Comentada

Compare as suas respostas com a de seus colegas no fórum de discussão da disciplina. Não se esqueça, também, de comentar e avaliar as respostas de seus colegas. Não existe resposta certa nem errada. Não existe escolha melhor ou pior. Você deve ter feito suas escolhas baseadas em razões que mostrem seus valores e objetivos principais ao indicar uma pessoa para o abrigo e recusar outra. As razões mais racionais podem se reportar à necessidade de preservação da espécie humana, o que sugere que entre os escolhidos devem estar as pessoas com maior capacidade de reprodução dentre os homens e as mulheres. As justificativas para a escolha devem apontar para os elementos que sejam significativos para você. Esses elementos estarão relacionados à cultura, religião, valores morais e outros. Cada pessoa vê significado maior ou menor em cada um desses valores. Trata-se de uma questão muito pessoal.

SIGNIFICADO NO TRABALHO INDUSTRIAL

Muitas pessoas entendem que ver significado no trabalho está relacionado à realização pessoal e à transcendência. Mas é difícil imaginar que se possa encontrar significado no trabalho árduo nas indústrias. No entanto, existem crescentes tentativas e preocupações em superar a desvalorização do trabalho nas organizações industriais. Cada vez mais a questão da qualidade do trabalho está sendo ampliada e dirigida para a busca da qualidade de vida no trabalho, com dupla intenção por parte das organizações:

1. a de oferecer um trabalho qualificado em vez de um cargo e;
2. a de relacionar, uma vez mais, o trabalho ao indivíduo e sua vida e não somente às muitas horas semanais durante as quais se acha empregado.

O que não parece ainda fazer sentido, apesar de todas essas buscas tão ambiciosas, é o fato de que o trabalho e a vida no trabalho não são fins em si mesmos, mas aspectos de uma entidade muito mais ampla, ou seja, a própria vida de um indivíduo. No entanto, é fato que muitas pessoas encontram e descobrem significado no trabalho em si, mesmo que ele seja árduo e cansativo. O significado das coisas que nos levam a sentir realização pessoal não se encontra apenas “fora” do ambiente de trabalho. Pode ser encontrado no sentimento do dever cumprido mesmo em tarefas que exigem força física ou pouca instrução.

Algumas pessoas supõem que o trabalho é apenas um meio para se obter as condições necessárias para a realização pessoal, como por exemplo, ganhar o dinheiro suficiente para atender às necessidades individuais ou familiares, mas isso é somente uma ficção porque não é somente isso que traz motivação. Por outro lado, as empresas têm investido no aumento dos programas internos de saúde e segurança nas organizações, com o intuito de melhorar as condições de vida do trabalhador, o que demonstra que o trabalho em si pode ser visto como o foco da realização pessoal. Se as pessoas e, em particular os trabalhadores, sofrem danos pessoais a ponto de terem de se aposentar precocemente, isto é tão negativo para o trabalhador quanto para as organizações. O objetivo principal das pessoas não é conseguir a aposentadoria, mas sentirem-se úteis e necessárias na maioria das vezes. Por isso é comum se ouvir que algumas pessoas envelhecem e morrem mais rápido depois

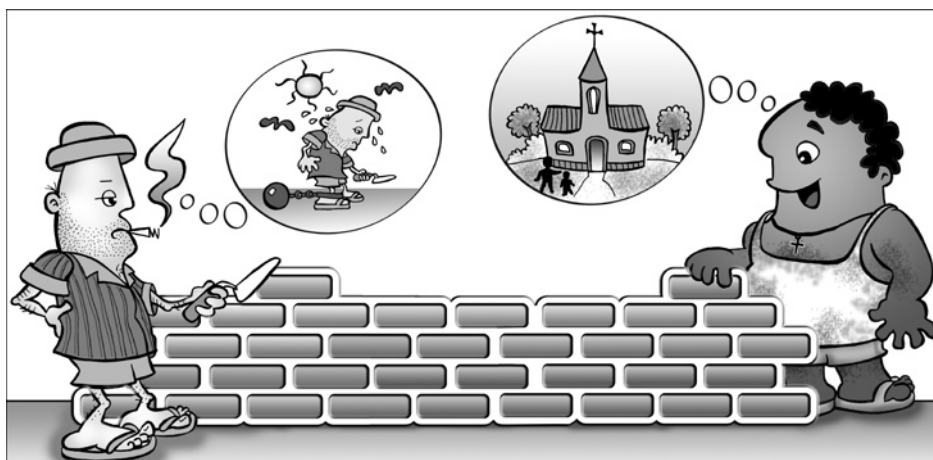
que se aposentam e param de trabalhar, se comparadas àquelas que continuam em atividade, mesmo que não necessitem.

O trabalho industrial, assim como o trabalho mecânico ou “braçal”, pode ser visto como interessante e até agradável dependendo da pessoa que o executa e dos valores e significados que o trabalhador encontra na sua execução. Por exemplo, um motorista que sirva a um executivo importante ou a um político de destaque, pode se sentir “recompensado” apenas por estar próximo dos tomadores de decisão, mesmo que sua tarefa seja estafante por não seguir horários tradicionais, exigir longas esperas e outras atividades não convencionais.

Um pedreiro que assenta tijolos pode ver significado em seu trabalho, por mais árduo que seja, se entender que o que faz é uma obra relevante. Por exemplo, podemos lembrar a história do pesquisador que ao perguntar a dois serventes de pedreiro como se sentiam em seu trabalho árduo de assentar tijolos, num dia muito quente, sob o sol escaldante, em uma obra, obteve as seguintes respostas:

“Estou assentando tijolos e me sinto muito cansado”, respondeu o primeiro.

“Estou construindo uma Igreja, onde as pessoas virão louvar a Deus, por isto estou feliz”, respondeu o segundo.



ADMINISTRAÇÃO DE FORÇA

É a análise do potencial de trabalho do conjunto de pessoas que compõe uma organização.

Para entender melhor como uma pessoa pode ver significado no trabalho árduo, industrial, ou mecânico, analisaremos o Enfoque LifoR para uma organização produtiva, criado por Allan Katcher (1985) cujo método permite fazer um diagnóstico de estilos gerenciais e a **ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA**.

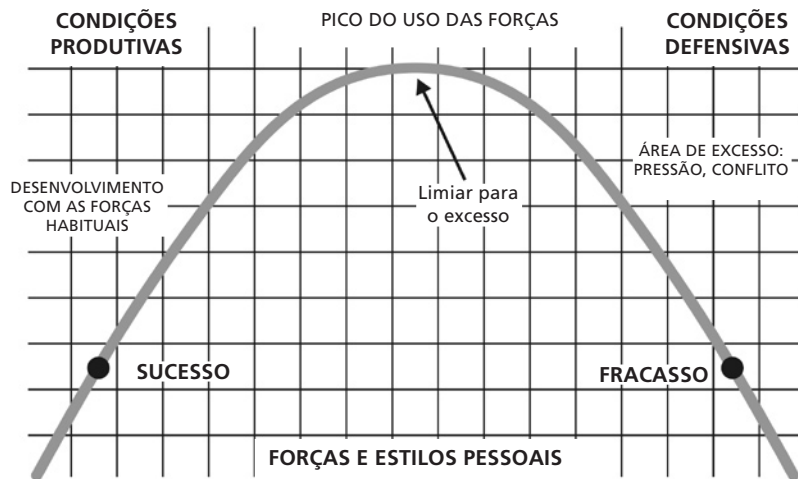
Segundo o enfoque Lifo R, a maioria das pessoas supõe que existe uma separação clara entre forças e fraquezas na personalidade humana. As forças são consideradas qualidades e as fraquezas, defeitos. Neste sentido, o senso comum é de que devemos incentivar as “forças” e evitar as “fraquezas”, por serem as primeiras boas e as segundas más em si mesmas. No entanto, as fraquezas ou os defeitos da personalidade podem se referir a forças usadas de maneira excessiva, o que as tornaria um defeito e não uma qualidade. Por exemplo, podemos imaginar uma pessoa que gosta de manter o seu ambiente de trabalho limpo e arrumado. Dito desta forma, parece que se trata de uma qualidade ou “força” positiva do indivíduo. No entanto, se uma pessoa é tão preocupada com a limpeza que não deixa os colegas de trabalho se sentirem à vontade à sua volta, esta qualidade pode se tornar um defeito.

É fácil de entender isso em pessoas que limpam excessivamente suas próprias casas, chegando ao ponto de impedir a entrada de visitantes para que não sujem a sala de visitas.

O que importa neste sentido é entender que as forças e as fraquezas podem ser manifestações de uma mesma característica comportamental, isto é, as forças e as fraquezas estão tão ligadas que parece que as fraquezas são apenas manifestações excessivas de uma força. O importante não é ficar constantemente preocupado em conseguir vencer as fraquezas, mas ser capaz de aprender a lidar com as forças.

Muitas reações excessivas (ou fraquezas) ocorrem quando as pessoas se confrontam com altos níveis de ameaça ou pressão. O sentimento de que existe ameaça ou pressão é geralmente minimizado quando o trabalhador se sente confiante quanto à sua própria capacidade de controlar a situação. Da mesma forma, se o trabalhador sabe que dispõe dos meios necessários para realizar suas tarefas e manter a segurança, não se sentirá pressionado ou temeroso em nenhum sentido. Situações novas, não experimentadas ou não familiares, ou que contenham alto grau de risco podem ser condições que ocasionem um comportamento excessivo. Também se observa a mesma reação em situações que a pessoa tenha falhado anteriormente e necessite repetir a tarefa.

Não se deve ter vergonha de uma reação excessiva porque não se pode exibir a fraqueza se não houver uma força que lhe corresponda. Para melhor compreender as condições que estimulam o comportamento produtivo ou improdutivo, que favorecem as forças e as fraquezas, deve-se analisar o modelo do desempenho da força apresentado a seguir.



Pode-se perceber que parece existir relação entre a tensão e o desempenho. Sob condições favoráveis, o desempenho alcançará o seu nível adequado e desejado. Partindo-se de uma solicitação forte, como um desafio ou estímulo, o desempenho pode se elevar a níveis mais altos, até um determinado patamar considerado ótimo ou máximo. Chega-se, então, a um determinado nível em que as pessoas se esforçam demais gerando grande tensão ou excesso de atividade. Neste caso, o desempenho começa a se deteriorar e o resultado deixa de ser satisfatório ou aceitável.

O ponto máximo ou de pico do uso da força é diferente para cada indivíduo. Assim um trabalhador pode suportar maior pressão do que outro e seu desempenho pode ser melhor, se as condições se mantiverem favoráveis. Mas cada trabalhador tem seu ponto máximo de tensão que pode suportar.

Para o chefe, ou supervisor, o mais importante é saber identificar quando a situação passa de favorável a desfavorável. Um estímulo que gera tensão pode chegar a ser perigoso ou até asfíxiante em determinados casos. Saber identificar até onde se pode exigir uma resposta do trabalhador é o que diferencia o chefe capaz do excessivamente duro ou “tirano”. A impressão é de que o ser humano carrega em suas próprias forças as sementes de sua autodestruição. A única forma de evitar tal destruição é aprender a lidar com as tais forças.

CONCLUSÃO

A teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades tem sido muito criticada desde a época em que foi inicialmente proposta na década de 1940. No entanto, os estudiosos ainda não encontraram uma alternativa boa o suficiente para ela e ainda no século XXI se estuda o assunto com bastante intensidade.

As pessoas vivem e apresentam diferentes níveis de necessidade. Esses níveis podem ser identificados nas atividades profissionais e os níveis mais elevados e transcendentais podem ser encontrados mesmo em tarefas difíceis e árduas no ambiente industrial.

Este nível mais elevado de necessidade pode ser entendido como ver significado no trabalho, quando a pessoa encontra no trabalho em si o motivo que a satisfaz ao realizar as tarefas propostas.

O desempenho de um trabalhador está diretamente relacionado com o significado que ele encontra na realização de suas tarefas. Isto pode ser entendido como uma força ou qualidade assim como, na sua manifestação excessiva, se tornar uma fraqueza ou dificuldade a ser evitada. Exemplo: uma pessoa que gosta de manter seu ambiente de trabalho limpo é considerada como tendo uma boa qualidade. Se, no entanto, ela se preocupa demais com a limpeza, isso pode se tornar uma obsessão e ser considerado ruim ou negativo.

Atividade Final

Análise do perfil do executivo ou chefe.

Na lista das 80 características pessoais apresentadas a seguir, escolha no mínimo 10 e no máximo 20 que, em sua opinião, melhor qualificam uma pessoa para que ela possa tornar-se eficaz no desempenho do papel de chefe ou executivo. Depois de escolher as características mais importantes, atribua pontuações para as mesmas de maneira que o total de pontos seja 100. Atribua esses pontos em ordem de importância. Por exemplo, se você escolher 10 características apenas, evite atribuir 10 pontos a cada uma delas para que não se encontre um "empate" nas dez características escolhidas. Da mesma forma, se você escolher 20 características, evite atribuir 5 pontos a cada uma delas para não se obter um "empate" nas características escolhidas. Em vez do empate, prefira atribuir pontos diferentes segundo a ordem de importância dada a elas por você.

Características gerenciais

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 1. Disponível | | |
| 2. Idealista | | |
| 3. Modesto | | |
| 4. Crédulo | | |
| 5. Leal | | |
| 6. Prestativo | | |
| 7. Receptivo | | |
| 8. Responsável | | |
| 9. Esmerado | | |
| 10. Cooperativo | | |
| Primeiro total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 11. Controlador | | |
| 12. Rápido no agir | | |
| 13. Autoconfiante | | |
| 14. Inovador | | |
| 15. Convincente | | |
| 16. Vigoroso | | |
| 17. Competitivo | | |
| 18. Audacioso | | |
| 19. Insistente | | |
| 20. Urgente | | |
| Segundo total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 21. Persistente | | |
| 22. Organizado | | |
| 23. Econômico | | |
| 24. Reservado | | |
| 25. Realista | | |
| 26. Sensato | | |
| 27. Minucioso | | |
| 28. Metódico | | |
| 29. Detalhista | | |
| 30. Analítico | | |
| Terceiro total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 31. Flexível | | |
| 32. Especulador | | |
| 33. Jovial | | |
| 34. Entusiasta | | |
| 35. Diplomata | | |
| 36. Adaptável | | |
| 37. Socialmente habilidoso | | |
| 38. Negociador | | |
| 39. Alegre | | |
| 40. Vibrante | | |
| Quarto total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 41. Submisso | | |
| 42. Absorto | | |
| 43. Autodepreciativo | | |
| 44. Ingênuo | | |
| 45. Irrestrito | | |
| 46. Paternal | | |
| 47. Passivo | | |
| 48. Comprometido | | |
| 49. Perfeccionista | | |
| 50. Influenciável | | |
| Quinto total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 51. Autoritário | | |
| 52. Impulsivo | | |
| 53. Arrogante | | |
| 54. Volúvel | | |
| 55. Manipulador | | |
| 56. Coercitivo | | |
| 57. Briguento | | |
| 58. Inconseqüente | | |
| 59. Pressionador | | |
| 60. Impaciente | | |
| Sexto total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 61. Empatador | | |
| 62. Limitado | | |
| 63. Sovina | | |
| 64. Frio | | |
| 65. Preso a dados | | |
| 66. Sisudo | | |
| 67. Complicado | | |
| 68. Lento | | |
| 69. Esmiuçador | | |
| 70. Dissecador | | |
| Sétimo total de pontos | | |

| Característica a ser escolhida | Assinale a escolha | Pontuação |
|--------------------------------|--------------------|-----------|
| 71. Inconsistente | | |
| 72. Desorientado | | |
| 73. Infantil | | |
| 74. Agitador | | |
| 75. Adulador | | |
| 76. Amorfo | | |
| 77. Manipulável | | |
| 78. Complacente | | |
| 79. Melodramático | | |
| 80. Impetuoso | | |
| Oitavo total de pontos | | |

Quadro de respostas

| Pontuação totalizada | Quantidade de pontos | Estilo |
|--------------------------|----------------------|-------------------|
| Primeiro total de pontos | | Dá e apóia |
| Segundo total de pontos | | Toma e controla |
| Terceiro total de pontos | | Mantém e conserva |
| Quarto total de pontos | | Adapta e negocia |
| Quinto total de pontos | | Dá e apóia |
| Sexto total de pontos | | Toma e controla |
| Sétimo total de pontos | | Mantém e conserva |
| Oitavo total de pontos | | Adapta e negocia |
| Soma total | 100 | |

Resposta Comentada

Veja o número de pontos que você atribuiu para cada estilo. Os totais se referem a quatro estilos apenas. Sendo que há dois totais para cada estilo. Os primeiros deles designam qualidades ou forças dos chefes ou executivos e os segundos, as fraquezas ou defeitos. Muitas vezes o que nos parece uma fraqueza é a ação mais adequada em um determinado momento. O seu estilo preferencial para um chefe ou executivo é aquele com o maior número de pontos no seu resultado.

Ninguém apresenta um estilo único porque dependendo da situação e da tarefa pode variar a característica exigida no momento. As pessoas apresentam todos os quatro estilos, no entanto, um deles deve ser o preferido da pessoa e provavelmente é o estilo mais presente na maioria das situações.

Na próxima aula, vamos tratar de liderança e este exercício deverá ser repetido para identificar mais uma vez o que você pensa sobre o estilo do chefe ou do executivo. Nesta aula o que queremos enfatizar é que vemos significado numa ação ou tarefa ou num estilo de comportamento e, por isso, o usamos com mais frequência.

RESUMO

A motivação humana no trabalho tem sido criticada por estudiosos e especialistas, principalmente por causa das divergências entre as diversas teorias que explicam o comportamento das pessoas em atividades profissionais.

Burkard Sievers, em seu artigo *Além do sucedâneo da motivação* (BERGAMINI e CODA, 1990), apresenta uma abordagem crítica sobre a motivação e a liderança desenvolvida nas empresas, explicando por que as organizações não atingem os resultados esperados quando aplicam esses conceitos.

As teorias motivacionais apresentam as seguintes ressalvas:

- os conceitos de motivo e motivação apóiam-se em aspectos psíquicos e biológicos;
- a motivação foi transformada em um instrumento de manipulação dos empregados pelos empregadores;
- as teorias motivacionais estão direcionadas para o comportamento organizacional, perdendo o conceito do homem, com sua individualidade, passando a valorizar as organizações;
- o objetivo principal das organizações é o aumento de eficiência no trabalho, o que será mais facilmente atingido se os indivíduos estiverem com um alto nível de motivação.

Como consequência, Sievers formulou a seguinte hipótese:

A motivação só passou a ser um tópico — tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si — quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho BERGAMINI e CODA (1990, p. 109).

Uma pessoa é motivada por uma variedade de fatores internos e externos. Os fatores externos são chamados de estímulo e os internos de motivo propriamente dito.

As pessoas exibem comportamentos quando vêem significado em agir de uma determinada forma após terem sido tocadas por um estímulo externo.

Mas os estímulos também podem ser internos ou oriundos da própria pessoa que se permite induzir por sua percepção das coisas ao seu redor.

O motivo mais significativo ou superior é conhecido como um motivo para a auto-realização.

Muitas pessoas entendem que ver significado no trabalho está relacionado à realização pessoal e à transcendência. Mas é difícil imaginar que se possa encontrar significado no trabalho árduo das indústrias. Cada vez mais a questão da qualidade do trabalho está sendo ampliada e dirigida para a busca da qualidade de vida no trabalho, com intenção:

1. oferecer um trabalho qualificado em vez de um cargo e;
2. relacionar o trabalho ao indivíduo e a sua vida.

As empresas têm investido no aumento dos programas internos de saúde e segurança nas organizações com o intuito de melhorar as condições de vida do trabalhador, o que demonstra que o trabalho em si pode ser visto como o foco da realização pessoal.

O trabalho industrial, assim como o trabalho mecânico ou “braçal”, pode ser visto como interessante e até agradável dependendo da pessoa que o executa e dos valores e significados que o trabalhador encontra na sua execução.

A maioria das pessoas supõe que existe uma separação clara entre forças e fraquezas na personalidade humana. As forças são consideradas qualidades e as fraquezas defeitos. As forças e as fraquezas podem ser manifestações de uma mesma característica comportamental.

O desempenho de um trabalhador está diretamente relacionado com o significado que ele encontra na realização de suas tarefas. Isto pode ser entendido como uma força ou qualidade assim como na sua manifestação excessiva se tornar uma fraqueza ou dificuldade a ser evitada.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

O assunto a seguir tem estreita ligação com o desta aula. Vamos tratar de liderança e qualidade de chefe ou líder. Os executivos em cargo de direção agem sempre de acordo com suas motivações.

Liderança: conceito e estilos

AULA

5

Meta da aula

Apresentar o conceito moderno de liderança e a diferença entre liderança e gerenciamento.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



identificar o seu estilo preferencial de liderança;



identificar sua expectativa em relação aos subordinados segundo a Teoria de McGregor;



identificar seu perfil de liderança em diversas situações.

INTRODUÇÃO

O destino de uma família, empresa, comunidade ou país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança. Por isso mesmo, a sociedade ocidental tem procurado entender qual é a função de um líder, da mesma maneira que tenta explicar como ele surge, se desenvolve ou desaparece. Vivemos a Era da Informação e da Comunicação, diferentemente das anteriores, que se baseavam na posse da terra, do capital ou na força física. Torna-se secundário discutir se a liderança é o resultado de traços de personalidade, estilos de condução de indivíduos e grupos, ou marca de nascença. O que se quer são pessoas abraçando uma causa e mobilizando outras a fim de chegar a resultados palpáveis. No entanto, muitos estudiosos e pesquisadores mostram que há pessoas que nascem líderes e outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas.

O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas. A liderança não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida (COVEY, 2005). Atualmente, são atribuídas a essas pessoas que têm a capacidade de aprender o título de líder, por sua eficácia ao compreender a complexidade de um ambiente mais amplo em contínua transformação. Delas esperam-se recursos pessoais e sensibilidade para que o potencial de motivação das pessoas não seja bloqueado na busca da própria excelência. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possui limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial. As qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser, por definição, um líder. Basicamente, o líder deveria, além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo, decidir por viver as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho. Essa competência, quando utilizada com eficácia, dá ao líder a credibilidade indispensável para fazer-se aceitar, sem necessidade do uso de controle ou da autoridade formal.

O PAPEL DO LÍDER

O principal papel de um líder é combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais, que sejam aplicáveis em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. Temos, no entanto, o hábito de relacionar liderança a cargos relevantes na política, nas empresas ou em qualquer

situação. Esperamos que os chefes sejam os líderes, simplesmente por ocuparem a posição de chefia. Muitos insistem em considerar a liderança como sinônimo de altos cargos. Afinal, se os líderes devem ser encontrados na base, aqueles que procuram pesquisá-los não podem mais simplesmente olhar para os títulos em um organograma a fim de localizar os objetos de estudo. A importância e o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações.

O processo de globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, requer, mais do que nunca, que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir. Não há a menor sombra de dúvida de que a liderança é um tema fundamental nos estudos sobre comportamento das pessoas dentro das organizações. Devido a essas constantes mudanças, as empresas são forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de “excelência gerencial”. Nesse contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e a eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam “líder do novo milênio”. Fala-se, no entanto, de uma falta generalizada de líderes eficazes, o que tem resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações.

O incremento destes infortúnios gera um grande acervo de abordagens e conceitos fundamentados em dados empíricos levantados em organizações de todos os tipos e tamanhos no mundo todo. Características comportamentais que unem líderes e seus seguidores têm sido examinadas em suas mais significativas dimensões. O tema liderança mostra forte apelo tanto para dirigentes como para subordinados. Torna-se necessário tentar discernir o vínculo central de união entre o líder e a quem este indivíduo influencia: o colaborador. Em muitos casos, essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de “dom” quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras. O colaborador, em geral, é um ávido participante de trocas tangíveis e intangíveis com seu mentor, o líder. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Segundo Giannetti (2005), sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora; e toda vez que se abre mão

de alguma coisa no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora. Acredita-se que os colaboradores de um líder são pessoas credoras dos ideais deste, pois acreditam, sem parcimônia, que seus sacrifícios presentes irão render a eles benefícios ou vantagens futuras. Esse crédito é o termo de troca entre presente e futuro e dá subsídios para a influência exercida dos líderes sobre os seus seguidores. Liderança não significa posição, privilégios, títulos ou dinheiro, mas, sim, responsabilidade. Por serem bastante visíveis, antes de tudo, os líderes se constituem exemplos para os seus seguidores. Os líderes podem reunir a energia das pessoas através de intervenções diretas ou indiretas, ajustando o sistema para que elas sejam ativas na ação do que precisa ser feito.

A NECESSIDADE DA EXISTÊNCIA DE LÍDERES

Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer alguma coisa em diversas situações e contextos. Os líderes empresariais das melhores empresas de todo o mundo vêm declarando que para alcançarem o nível de excelência, no setor em que exercem atividades, é necessário contar com especialistas que trabalham em suas respectivas empresas. Essas pessoas, os colaboradores, direcionadas por um líder íntegro e orientado para o desenvolvimento dos seus companheiros de trabalho, têm se tornado o diferencial competitivo das organizações atuais.

No mundo atribulado e complexo do novo século, um grupo de pessoas não sobreviverá se não possuir um líder que lhe aponte a direção mais adequada a seguir. A perspectiva de sucesso, então, representa um enorme desafio, e os líderes reconhecidamente eficazes da atualidade estão empenhados, principalmente, em melhorar o clima difícil que tem se instalado em muitas organizações. Tjosvold e Tjosvold (1995) denunciam que:

...65% a 75% dos empregados em muitas organizações de diferentes tipos relatam que o seu supervisor imediato representa a maior fonte de stress no trabalho. Acrescentam também que, nos últimos dez anos, 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes.

Tais números justificam o cuidado com o qual as organizações têm procurado selecionar e preparar líderes que sejam realmente eficazes. É importante que a organização ofereça um ambiente de bem-estar, permitindo que as pessoas trabalhem juntas e possam se beneficiar de oportunidades de desenvolvimento pessoal o maior número de vezes que for possível. Nesse novo contexto, é possível fazer com que a iniciativa individual e a integração entre os membros do grupo coexistam de maneira produtiva. Isso exige também uma nova perspectiva de aprendizado que determinará o desenvolvimento de todos, no sentido de terem suficiente predisposição para recolocar em questão seus valores, adotar novos hábitos e reformular as antigas perspectivas ou paradigmas.

Uma declaração significativa a respeito foi feita por Bennis (2002):

A crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam. Sem liderança do tipo que estamos solicitando é difícil ver como poderemos moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo. A ausência ou falta de efetividade na liderança implica a ausência de visão, uma sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses, isto resultará na manutenção do *status quo* e, na pior, na desintegração de nossa sociedade, por falta de propósito e coesão.

No momento atual, em que a velocidade das mudanças no ambiente organizacional está se fazendo sentir em ritmo mais rápido do que aquele que normalmente as pessoas estão acostumadas a suportar, saber como dirigir o potencial humano pode ser considerado uma condição verdadeiramente indispensável para a implementação das próprias mudanças. Parece agora crucial encontrar um recurso que permita explorar melhor os esforços rumo a um caminho mais adequado para fazer frente aos desafios impostos pelo ambiente. Mudar implica envolvimento espontâneo de pessoas e isso depende de líderes eficazes.

Líderar, de forma mais ampla, diz respeito a ser capaz de conseguir, com ampla margem de sucesso, que as pessoas façam o que o líder entenda que precisa ser feito. Para tanto, parece existir uma real necessidade do líder em ser capaz de lidar adequadamente com fortes emoções e grandes frustrações que surgem quando o ambiente de trabalho se torna instável.

Quando se estabelece o ambiente tipicamente ambíguo que exige mudança, surgem respostas comportamentais próprias de confusão, ansiedade, medo, defesa e ausência. Tais respostas são típicas das defesas diante das características pouco claras do momento pelo qual se passa. Torna-se necessária uma interpretação dessa nova realidade e isso é esperado daqueles que ocupam posição de liderança. Cabe aos líderes procederem a uma espécie de leitura e transmitirem sua interpretação daquilo que estão percebendo, antes que uma nova direção seja apontada. Como diz Bennis (2002), “o líder torna as idéias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros.” Essa visão, reconhecidamente necessária e oportuna, é representada pela extraordinária concentração do líder em um compromisso pelo qual as pessoas se sintam atraídas. A eficácia, ao enfrentar as solicitações contidas no processo de mudança, apóia-se, portanto, na acuidade da percepção do líder, para que energia e esforços não sejam desperdiçados. Enquanto o líder conseguir essa economia de esforços desnecessários, ele desfrutará da credibilidade indispensável para operar as transformações que estejam se fazendo necessárias. Este crédito é concedido num fluxo contínuo das pessoas da organização para o líder que as representa. Não há dúvida de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas; além de serem mantidas num ambiente de trabalho, pois sem os recursos humanos, qualquer esforço em investimentos em equipamentos, tecnologias, métodos e processos acrescentaria muito pouco aos resultados esperados. Mais do que executoras, essas pessoas precisam ser vistas como empreendedoras do negócio da empresa.

Muitas vezes é possível identificar entusiasmo e interesse quanto à necessidade de mudança. No entanto, com o passar do tempo, observa-se que se trata de uma atitude apenas aparente. A vontade de mobilizar esforços para essa mudança desaparece logo, quando as pessoas envolvidas ignoram a necessidade de adotar novos rumos. Sem um líder verdadeiro, elas voltam a apegar-se aos velhos hábitos. Essa é a forma que encontram para retomar a segurança, uma vez que o apego ao habitual favorece o aparecimento da sensação de se conseguir manter o controle devido sobre o ambiente.

Atividade 1

Análise do perfil do executivo ou chefe

Esta é uma atividade já realizada na aula anterior, mas com uma pequena variação. Os quadros estão em posição diferente para enfatizar um estilo e você poderá identificar melhor o seu estilo preferencial ao repetir o exercício.

Na lista de características pessoais apresentadas a seguir, escolha no mínimo 10 e no máximo 20 que, em sua opinião, melhor qualificam uma pessoa para que ela possa tornar-se eficaz no desempenho do papel de chefe ou executivo. Depois de escolher as características mais importantes, atribua pontuações para as mesmas de maneira que o total de pontos seja 100. Atribua esses pontos em ordem de importância. Por exemplo, se você escolher 10 características apenas, evite atribuir 10 pontos a cada uma delas para que não se encontre um “empate” nas dez características escolhidas. Da mesma forma, se você escolher 20 características, evite atribuir 5 pontos a cada uma delas para não se obter um “empate” nas características escolhidas. Em vez do empate, prefira atribuir pontos diferentes segundo a ordem de importância dada a elas por você.

Características gerenciais

| Características | escolha | pontos | Características | escolha | pontos |
|--------------------------|---------|--------|------------------------|---------|--------|
| 1. Disponível | | | 41. Submisso | | |
| 2. Idealista | | | 42. Absorto | | |
| 3. Modesto | | | 43. Autodepreciativo | | |
| 4. crédulo | | | 44. Ingênuo | | |
| 5. Leal | | | 45. Irrestrito | | |
| 6. Prestativo | | | 46. Paternal | | |
| 7. Receptivo | | | 47. Passivo | | |
| 8. Responsável | | | 48. Comprometido | | |
| 9. Esmerado | | | 49. Perfeccionista | | |
| 10. Cooperativo | | | 50. Influenciável | | |
| Primeiro total de pontos | | | Quinto total de pontos | | |

| Características | escolha | pontos | características | escolha | pontos |
|-------------------------|---------|--------|-----------------------|---------|--------|
| 11. Controlador | | | 51. Autoritário | | |
| 12. Rápido no agir | | | 52. Impulsivo | | |
| 13. Autoconfiante | | | 53. Arrogante | | |
| 14. Inovador | | | 54. Volúvel | | |
| 15. Convincente | | | 55. Manipulador | | |
| 16. Vigoroso | | | 56. Coercitivo | | |
| 17. Competitivo | | | 57. Briguento | | |
| 18. Audacioso | | | 58. Inconseqüente | | |
| 19. Insistente | | | 59. Pressionador | | |
| 20. Urgente | | | 60. Impaciente | | |
| Segundo total de pontos | | | Sexto total de pontos | | |

| Características | escolha | pontos | características | escolha | pontos |
|--------------------------|---------|--------|------------------------|---------|--------|
| 21. Persistente | | | 61. Empatador | | |
| 22. Organizado | | | 62. Limitado | | |
| 23. Econômico | | | 63. Sovina | | |
| 24. Reservado | | | 64. Frio | | |
| 25. Realista | | | 65. Preso a dados | | |
| 26. Sensato | | | 66. Sisudo | | |
| 27. Minucioso | | | 67. Complicado | | |
| 28. Metódico | | | 68. Lento | | |
| 29. Detalhista | | | 69. Esmiuçador | | |
| 30. Analítico | | | 70. Dissecador | | |
| Terceiro total de pontos | | | Sétimo total de pontos | | |

| Características | escolha | pontos | características | escolha | pontos |
|----------------------------|---------|--------|------------------------|---------|--------|
| 31. Flexível | | | 71. Inconsistente | | |
| 32. Especulador | | | 72. Desorientado | | |
| 33. Jovial | | | 73. Infantil | | |
| 34. Entusiasta | | | 74. Agitador | | |
| 35. Diplomata | | | 75. Adulador | | |
| 36. Adaptável | | | 76. Amorfo | | |
| 37. Socialmente habilidoso | | | 77. Manipulável | | |
| 38. Negociador | | | 78. Complacente | | |
| 39. Alegre | | | 79. Melodramático | | |
| 40. Vibrante | | | 80. Impetuoso | | |
| Quarto total de pontos | | | Oitavo total de pontos | | |

Quadro de respostas

| Pontuação totalizada | Quantidade de pontos | Estilo |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| Primeiro total + quinto total | | Dá e apóia |
| Segundo total + sexto total | | Toma e controla |
| Terceiro total + sétimo total | | Mantém e conserva |
| Quarto total + oitavo total | | Adapta e negocia |
| Soma total | 100 | |

Resposta Comentada

As características numeradas de 1 a 40 são “qualidades” ou “forças” apresentadas por um líder em situações rotineiras, normais ou comuns de trabalho. As características numeradas de 41 a 80 são aquelas que correspondem ao seu par (de qualidades ou forças) em situações rotineiras e que aparecem normalmente em condições de pressão ou estresse no ambiente organizacional. Podemos imaginar que uma pessoa em condições normais age como se estivesse disponível aos seus subordinados enquanto sob pressão seria submisso e assim por diante.

Veja o número de pontos que você atribuiu para cada estilo somando os totais conforme o quadro e reflita um pouco sobre suas respostas para entender por que fez as escolhas que preferiu. O seu estilo preferencial como chefe ou executivo é aquele com o maior número de pontos no seu resultado. Ninguém apresenta um estilo único porque, dependendo da situação e da tarefa, pode variar a característica exigida no momento. As pessoas apresentam todos os quatro estilos, no entanto, um deles deve ser o preferido da pessoa e provavelmente é o estilo mais presente na maioria das situações.

DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

A liderança geralmente é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro e à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar idéias novas e implementá-las. Espera-se que os líderes estejam dispostos a criar estratégias, que façam com que as pessoas acreditem nelas e que queiram segui-las, incentivem, motivem e inspirem as pessoas para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. A figura do líder também é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam. Para Bennis (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. A seguir vamos listar cinco citações seguidas sobre liderança:

Liderança tem sido considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização das metas empresariais e sociais (BORNSTEIN e SMITH, 2004).

A liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. Os líderes da atualidade são considerados rebeldes da mudança, pois, antes de construir produtos melhores, estão preocupados em construir organizações melhores (REICH, 2001). Segundo Locke (1991), os líderes devem conduzir a sua organização para uma nova direção.

A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, e de saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas (GOLEMAN, 1995).

Boudicht (apud SOTO, 2002) define a liderança como o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais.

Liderança é o processo de encorajar os outros entusiasticamente na direção de objetivos. Sem liderança, uma organização seria apenas uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo que uma orquestra

sem maestro seria uma mistura confusa de instrumentos e de músicos. A orquestra e todas as outras organizações precisam de segurança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS e NEWSTROM, 1989).

Para Kotler (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas.

Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas (COVEY, 2005).

Calvosa, Souza Neto e outros pesquisadores, em artigo publicado num seminário, na cidade de Seropédica, chegaram à conclusão de que a melhor definição é a seguinte:

Liderança pode ser entendida como o fenômeno interpessoal de exercer influência numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos, comuns a outrem, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro (CALVOSA et al., 2005).

OUTRAS DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Grande parte da literatura de liderança está centrada nas características dos bons líderes. Contudo, tais características são freqüentemente genéricas em demasia para ser de algum valor prático para alguém que deseja se converter em líder. Dizer, por exemplo, que os bons líderes são otimistas natos, ou que são sinceros e inspiradores, proporciona uma base prática para o desenvolvimento ou melhoria de capacidades específicas.

O líder dirige as pessoas de sua organização para o cumprimento de uma tarefa ou trabalho concretos. Se o estilo de liderança foi escolhido corretamente, as pessoas agirão de bom grado em um ambiente de trabalho eficaz.

Segundo Soto (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica se refere a conhecimento e à capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica.

A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar e falar em termos teóricos ou genéricos.

A DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

A própria origem etimológica das palavras liderança e gerenciamento evidencia a diferenciação de competências para um e para outro termo. De acordo com o *Concise Oxford dictionary*, *management* (gerenciar) origina-se do italiano *maneggiare*, que por sua vez vem do latim vulgar *manidare*. Parece que *management*, em inglês, e manejar, em português, originam-se do radical latino *manus*, cujo significado é mão, e podem ser considerados como “parentes” muito próximos. Já o termo *lead* (liderar) vem do inglês arcaico, *leadem*, sendo cognato do holandês e do alemão *leiden*. O sentido atual de *lead* é conduzir, guiar, orientar, encaminhar. Como os termos não querem dizer a mesma coisa, os seus conteúdos parecem ser indicativos de diferentes expectativas de atuação na prática cotidiana.

Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe uma lacuna sobre o que isso significa na prática. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Gardner (1990) afirma que a maior parte dos administradores ou gerentes exibe algumas habilidades de liderança e a maior parte dos líderes se vê administrando. Liderança e administração não são a mesma coisa, mas se sobrepõem.

Também segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Para esse autor, gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir bons resultados. Por outro lado, liderança lida com objetivos e metas, concentrando-se em conseguir coisas desejadas pelas pessoas e deve vir antes do gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa. A maioria das organizações é supergerenciada e subliderada. Parafraseando Peter Druker, Covey (2003) diz: “Gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas”.

Atividade 2

Suposições sobre as pessoas e o estilo de liderança

Este exercício foi planejado para ajudá-lo a compreender melhor as suposições que você faz sobre as pessoas e a natureza humana. Existem dez pares de afirmações. Dê uma nota entre 0 a 10 para *cada par de afirmações* para mostrar a força relativa de sua crença nas afirmações. Os pontos dados a cada par devem somar dez pontos em todos os casos. Se você atribuir nota 0 para afirmação (a), sobram dez pontos para a (b), se decidir pela nota 4 para a afirmação (c), sobram 6 pontos para a afirmação (d) e assim por diante. Seja tão honesto consigo mesmo quanto puder e resista à tendência natural de responder como você “pensar o que gostaria que as pessoas fossem”. Este exercício não é um “teste”. Não existem respostas certas ou erradas. Ele foi planejado para servir como estímulo para reflexão pessoal e discussão.

1. (a) É da natureza humana que as pessoas façam tão pouco trabalho quanto puderem fazer, desde que não sejam punidas.
(b) Quando as pessoas evitam trabalhar, normalmente é porque seu trabalho perdeu seu significado.
2. (c) Se os empregados tiverem acesso a qualquer informação que desejarem, eles tenderão a ter melhores atitudes e a comportar-se mais responsabilmente.
(d) Se eles tiverem acesso a mais informação do que precisarem para realizarem suas tarefas imediatas, normalmente a usarão muito mal.
3. (e) Um dos problemas, quando se solicitam idéias dos empregados, é que a perspectiva deles é muito limitada para que suas sugestões sejam de valor prático.
(f) Solicitar idéias dos empregados amplia a perspectiva deles e resulta no desenvolvimento de sugestões úteis.
4. (g) Se as pessoas em geral não usam muita imaginação ou engenhosidade no seu trabalho, provavelmente é porque muitas delas não têm grande dose de qualquer dessas qualidades.
(h) A maioria das pessoas é imaginativa e criativa, mas não pode mostrar isso devido a limitações impostas pelo trabalho e pela supervisão.
5. (i) As pessoas tendem a elevar seus padrões se forem responsabilizadas pelos seus próprios comportamentos e pela correção de seus próprios erros.
(j) As pessoas tendem a rebaixar os seus padrões se não forem punidas pelos seus erros e mau comportamento.
6. (k) É melhor dar às pessoas tanto as boas quanto as más notícias, porque a maioria dos empregados quer saber toda a história, não importa quão dolorosa seja.
(l) É melhor não divulgar as notícias desfavoráveis sobre os negócios, porque a maioria dos empregados na verdade deseja ouvir apenas as boas novas.

7. (m) Enfraquece o prestígio do supervisor admitir que um subordinado está certo ou errado, porque ao supervisor deve-se maior respeito que àqueles que lhe são subordinados na organização.
- (n) Como se deve mostrar igual respeito a todas as pessoas em uma organização, o prestígio de um supervisor aumenta quando ele mostra reconhecer quando um subordinado está certo ou errado.
8. (o) Se você der suficiente dinheiro às pessoas, elas provavelmente estarão menos preocupadas com aspectos intangíveis como responsabilidade e reconhecimento.
- (p) Se você der às pessoas trabalho estimulante e interessante, é menos provável que se queixem a respeito de coisas como pagamentos e benefícios suplementares.
9. (q) Se se permitir que as pessoas estabeleçam seus próprios objetivos e padrões de desempenho, elas tenderão a colocá-los mais alto do que o chefe o faria.
- (r) Se se permitir que as pessoas estabeleçam seus próprios objetivos e padrões de desempenho, elas tenderão a colocá-los mais baixo do que o chefe o faria.
10. (s) Quanto maior o conhecimento e a liberdade que um trabalhador tem a respeito do seu trabalho, maior o controle necessário para mantê-lo na linha.
- (t) Quanto maior o conhecimento e a liberdade que um trabalhador tem a respeito de seu trabalho, menor o controle necessário para mantê-lo na linha.

| | | | Total | | | | Total |
|---|---|---|-------|----|---|---|-------|
| 1 | a | b | | 6 | K | L | |
| 2 | c | d | | 7 | M | N | |
| 3 | e | f | | 8 | O | P | |
| 4 | g | h | | 9 | Q | R | |
| 5 | i | j | | 10 | S | T | |

Para obter seus resultados some os pontos que você marcou, da seguinte forma:

Resultado da Teoria X= Soma de (a), (d), (e), (g), (j), (l), (m), (o), (r) e (s).

Resultado da Teoria Y= Soma de (b), (c), (f), (h), (i), (k), (n), (p), (q), e (t).

Resposta Comentada

Uma das forças que operam a formação de um líder ou de um estilo de liderança são as crenças básicas do indivíduo sobre a natureza humana. McGregor (1971) assegura que existem dois extremos de uma escala de tais suposições sobre as pessoas que denominou Teoria X (suposições tradicionais) e Teoria Y (suposições emergentes). Se um chefe ou líder supõe que seus subordinados são preguiçosos, indolentes ou agem de forma semelhante a isso (suposições da Teoria X), então ele irá dirigi-las de maneira consistente com essas suposições, por exemplo, ele vai vigiar os atos de seus subordinados o tempo todo para evitar que deixem de cumprir suas tarefas a tempo. Esse comportamento pode gerar nos trabalhadores um sentimento de que eles não têm responsabilidade em seu trabalho e passem, por isso mesmo, a trabalhar apenas enquanto estão sendo vigiados ou controlados. Ou seja, a suposição se torna uma realidade.

A teoria que está por trás deste instrumento é discutida com detalhes nos livros apresentados nas referências no final da aula.

SUPOSIÇÕES DA TEORIA X E DA TEORIA Y SEGUNDO MCGREGOR

Ao ler o quadro a seguir você poderá entender melhor as suposições das duas teorias de McGregor e observar que, conforme a situação, tendemos a acreditar que as pessoas são mais parecidas com as suposições de uma ou outra teoria.

Um dos fatores que mais influenciam essas suposições é o grau de instrução dos subordinados. Muitas vezes acreditamos que os colaboradores tendem mais para o modelo da Teoria X porque são menos instruídos, e os líderes tendem mais para as suposições da Teoria Y por terem adquirido maior educação formal. Quando estamos em posição de chefia de pessoas com alto grau de instrução, é mais provável que elas nos pareçam se enquadrar melhor na Teoria Y e vice-versa. Da mesma forma, subordinados menos instruídos esperam de seus líderes e supervisores ações que se reportem mais de acordo com a Teoria X e vice-versa.

Quadro 5.1: Suposições das Teorias X e Y segundo McGregor.

| Suposições da Teoria X | Suposições da Teoria Y |
|--|---|
| As pessoas são naturalmente preguiçosas; preferem não fazer nada. | As pessoas são naturalmente ativas; impõem-se objetivos e gostam de se esforçar. |
| As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de <i>status</i> . | As pessoas buscam muitas satisfações no trabalho: orgulho pela realização, gosto pelo processo, sentimento de contribuição, prazer de associação, estímulo de novos desafios. |
| A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o medo de serem rebaixadas ou despedidas. | A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o desejo de realização de seus objetivos pessoais e sociais. |
| As pessoas são apenas crianças crescidas; são naturalmente dependentes de seus líderes. | As pessoas normalmente amadurecem depois da infância; aspiram à independência, à auto-realização e responsabilidade. |
| As pessoas esperam e dependem de diretrizes “de cima”; não querem pensar por si mesmas. | As pessoas próximas à situação vêem e sentem o que é necessário e são capazes de autodireção. |
| É preciso que se diga, mostre ou treine as pessoas nos métodos adequados de trabalho. | As pessoas que compreendem o que fazem e se preocupam com isso podem planejar e melhorar seus próprios métodos de trabalho. |
| As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para serem capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros. | As pessoas precisam sentir que são respeitadas como capazes de assumir responsabilidade e como capazes de autocorreção. |
| As pessoas se preocupam pouco com o que está além de seus interesses materiais, imediatos. | As pessoas buscam dar um sentido a sua vida pela identificação com nações, comunidades, igrejas, sindicatos, companhias, causas etc. |
| As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazer; problemas mais amplos de política “não são de sua conta”. | As pessoas precisam de uma compreensão sempre maior; elas sempre precisam aprender o significado das atividades nas quais estão engajadas; elas têm uma fome cognitiva tão ampla quanto o universo. |

| | |
|---|--|
| As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia. | As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros. |
| As pessoas são naturalmente “compartimentadas”; as exigências do trabalho são inteiramente diferentes do lazer. | As pessoas são naturalmente integradas; quando trabalho e lazer são muito nitidamente separados, ambos se deterioram; “sábio é aquele que faz o que gosta e gosta do que faz”. |
| As pessoas resistem naturalmente a mudanças; elas preferem permanecer nas velhas rotinas. | As pessoas naturalmente cansam-se das rotinas monótonas e gostam de novas experiências; em algum grau, todos são criativos. |
| O trabalho é o principal e deve ser feito; as pessoas são selecionadas, treinadas e ajustadas a trabalhos predefinidos. | As pessoas são o principal e buscam auto-realização; as tarefas devem ser planejadas, modificadas e ajustadas às pessoas. |
| As pessoas são formadas pela hereditariedade, infância e juventude; como adultos elas permanecem estáticas: “cachorro velho não aprende truques novos”. | As pessoas crescem continuamente; nunca é muito tarde para se aprender; elas gostam de aprender e aumentar sua compreensão e habilidade. |
| As pessoas precisam ser “inspiradas” (com “papos” animadores), pressionadas ou dirigidas. | As pessoas precisam ser libertadas, encorajadas e assistidas. |

Adaptado de McGregor (1971).

AS COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES E DOS GERENTES

Muitas pesquisas e estudos mostram que líderes e administradores perdem a sua eficácia por terem seu potencial de ação bloqueado quando os postos que ocupam não lhes permitem o exercício de suas competências (BERGAMINI, 2002). Isso tem ocasionado conflitos no desempenho de papéis que, na maioria das vezes, terminam por deteriorar os esforços que a organização faz para manter-se viva e atuante. Sabe-se que algumas pessoas se saem melhor em cargos administrativos, enquanto outras se mostram mais eficazes e se sentem mais confortáveis em cargos que requisitem sua competência pessoal como líderes. O grande desafio que se apresenta para as organizações da atualidade, segundo Bergamini (2002), é descobrir qual o principal diferencial que identifica uma pessoa para uma outra posição, isto é, que tipos de competências pessoais são responsáveis pelo desempenho do papel administrativo ou de liderança. É errado afirmar que o administrador nunca deva se comportar apenas como um gerente. Isso ocorre na prática, sendo, todavia, recomendável equilibrar o potencial para a liderança e para a gerência, tendo em vista os requisitos dos diferentes postos e das características envolvidas na situação.

Para promover grandes mudanças, as organizações precisam também manter a sua linha de identidade ao longo do tempo. É esse aspecto que determina a complementaridade dos dois papéis. Sem líderes, a empresa não muda; sem administradores, perde a sua identidade. Uma vez que se possa contar com líderes eficazes, o administrador competente torna-se alguém indispensável dentro do ambiente em mudança. Não se trata, portanto, de um personagem ultrapassado, até porque a existência de um não elimina a necessidade do outro. O gerenciamento e a administração sofreram maior refinamento devido à introdução de novas tecnologias. Se anteriormente seu papel era apenas o de um controlador, no momento atual a expectativa é de que garanta a identidade da organização, dando continuidade permanente aos processos existentes. Cabe, portanto, ao administrador gerenciar a realidade do momento presente para evitar futuras inconveniências.

Dessa forma, administradores e líderes não somente devem conviver e se complementar, mas também se admirarem e se apoiarem mutuamente. O relacionamento equilibrado toma como base a atitude ou predisposição interior calcada nas diferenças e semelhanças entre eles, levando-os assim a um relacionamento menos defensivo e mais eficaz. Essa harmonia na convivência dos dois contribui, e muito, para a integração de esforços, requisito indispensável ao sucesso organizacional.

CARÊNCIA DE LÍDERES EMPRESARIAS E O EXCESSO DE GERENTES

Kotler (2002) identificou que o principal motivo de, atualmente, existir carência de líderes empresarias e o excesso de gerentes é o fato de que a maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança. Afinal para cada um dos empreendedores do final do século XIX, ou do século XX, considerados líderes e que ajudaram a formar empresas, precisava-se de dezenas ou centenas de gerentes capazes de ajudar a operar as companhias que os líderes empreendedores haviam construído. Assim, surgiu a urgência de ensinar essa “coisa” denominada administração a milhares de pessoas.

O gerenciamento trata de lidar com a complexidade. Suas práticas e seus procedimentos são em grande parte a resposta a um dos mais significativos fatos do século XX: o surgimento das grandes organizações.

Sem uma boa gestão, os empreendimentos complexos tendem a se tornar caóticos, o que ameaça sua própria existência. Uma boa gestão propicia um grau de ordem e de coerência a questões fundamentais, como a qualidade e a lucratividade dos produtos. A liderança, em contraste, trata de lidar com a mudança. A mudança tecnológica mais acelerada, a maior concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, o excesso de capacidade de produção nos ramos de atividade intensivos em capital, a instabilidade do cartel do petróleo, os investidores agressivos com seus títulos sem valor real, e as mudanças demográficas da força de trabalho estão entre os muitos fatores que contribuem para a situação difícil e complexa com que se deparam os administradores e líderes. O resultado líquido é que fazer o mesmo que se fazia antes ou fazê-lo 5% melhor já não é a fórmula do sucesso. Cada vez são mais necessárias as grandes mudanças para sobreviver e concorrer efetivamente nesse novo ambiente. Na medida em que a economia mundial tende a ser mais globalizada, produzindo oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como muita instabilidade, o ritmo da mudança torna-se acelerado. Mais mudanças, sempre exigem mais liderança (KOTLER, 2002), e em um ambiente em constante mudança é necessário mais do que pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes.

A RELAÇÃO ENTRE PODER E LIDERANÇA

O conceito de poder e o conceito de liderança estão estreitamente interligados. Galbraith (1999) diz que os instrumentos pelos quais o poder é exercido estão inter-relacionados de maneira complexa. Alguns usos do poder dependem de ele estar oculto, de não ser evidente a submissão dos que capitulam a ele. Líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Líderes realizam metas, o poder é um meio de facilitar suas realizações. Quais as diferenças entre os dois termos? Liderança requer sempre que haja alguma coerência entre as metas do líder daquelas incorporadas pelos que estão sendo liderados. Segundo esse princípio, a ação do líder se concentra na influência sobre os subordinados, minimizando a importância de padrões de influência lateral (entre os colegas de mesmo nível) e de baixo para cima (dos subordinados para os chefes). O poder, por outro lado, não faz isso, toda a sua ação está relacionada ao direcionamento de cima para baixo. Os chefes e gerentes

têm metas a cumprir e os subordinados seguem o modelo requerido mesmo que entrem em contradição com seus próprios objetivos pessoais.

O poder (BENDIX apud MAX WEBER, 1960) é “a possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” ou “a capacidade de uma ou mais pessoas realizarem sua própria vontade num ato comunal contra a vontade de outros que participam do mesmo ato”. Quantas vezes perguntamos para nós mesmos de onde vem o poder? O que é que determina a influência de um indivíduo ou grupo sobre outros? A resposta a estas questões é um esquema de classificação de cinco categorias organizado por French e Raven (apud BATEMAN e SNELL, 1998). Eles propuseram que existem cinco bases ou fontes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência.

- **Poder Coercivo:** dependente de medo. Alguém reage a este poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer se falhar na concordância. Ele se apóia na aplicação ou na ameaça de aplicação de sanções físicas como infligir dor, geração de frustração através de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança. No nível pessoal, os indivíduos exercitam poder coercitivo através da confiança na força física, na facilidade verbal ou na capacidade de conceder ou retirar apoio emocional a outros. Essas bases fornecem ao indivíduo os meios de fisicamente ferir, maltratar, humilhar ou negar afeição aos outros. No nível organizacional, A tem poder coercitivo sobre B se A puder dispensar, suspender ou rebaixar B, pressupondo que B valorize seu emprego. De forma semelhante, se A pode designar B para atividades de trabalho que B ache desconfortáveis ou trate B de uma maneira que B ache embaraçosa, A possui poder de coerção sobre B.
- **Poder de Recompensa:** totalmente oposto do poder coercitivo, no poder de recompensa as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. Portanto, alguém que possa distribuir recompensas que outros vejam como valiosas terão poder sobre elas. Essas recompensas podem ser qualquer coisa que uma outra pessoa



valorize. Num contexto organizacional, pensamos em dinheiro, avaliações de desempenho favoráveis, promoções, tarefas de trabalho interessantes, colegas amigáveis, informação importante e turnos de trabalho ou territórios de vendas preferidos.

- Poder Legítimo: em grupos e organizações formais, provavelmente o acesso mais freqüente a uma ou mais bases de poder seja a posição hierárquica, que é chamado de Poder Legítimo. Representa o poder do qual uma pessoa é investido ao receber um cargo de chefia na hierarquia de uma organização. Posições de autoridades incluem poderes de coerção e de recompensa. O

O poder coercitivo e o poder de recompensa são na verdade complementos um do outro. Se você pode tirar algo de valor positivo de outro ou infligir algo de valor negativo sobre ele, você tem poder coercitivo sobre essa pessoa. Se você pode dar algo a alguém de valor positivo ou tirar algo de valor negativo, você tem poder de recompensa sobre essa pessoa. De novo, como o poder coercitivo, você não precisa ser um gerente para ser capaz de exercer influência através de recompensas. Recompensas como amizade, aceitação e elogio estão disponíveis para qualquer um numa organização. Até onde um indivíduo procura por essa recompensa, sua capacidade de dar ou de tirá-las confere a você o poder sobre esse indivíduo.

poder legítimo, entretanto, é mais amplo do que o poder para coagir ou recompensar. Especificamente, inclui a aceitação, por membros de uma organização, da autoridade de uma posição. Quando diretores de escolas, presidentes de bancos ou capitães do exército falam (pressupondo que suas diretrizes sejam vistas como estando dentro da autoridade de suas posições), professores, caixas e primeiros-tenentes ouvem e, geralmente, concordam.

- **Poder de Competência:** é a influência exercida como resultado de especialização, habilidade especial ou conhecimento. A especialização tornou-se uma das mais poderosas fontes de influência à medida que o mundo se tornou mais orientado tecnologicamente. Com isso os empregos tornam-se mais especializados, tornando as pessoas cada vez mais dependentes de especialistas para alcançar metas.
- **Poder de Referência:** refere-se em desenvolver a admiração por alguém e um desejo de ser aquela pessoa. Num certo sentido, então, é bastante parecido com carisma. Se você admira alguém a ponto de modelar seus comportamentos e atitudes pelos dela, esta pessoa possui poder de referência sobre você. O poder de referência explica porque celebridades recebem milhões de dólares para endossar produtos comerciais. Em organizações, se você é articulado, dominador, impõem-se fisicamente ou é carismático, você tem características pessoais que podem ser usadas para conseguir que os outros façam o que você quer.

CONCLUSÃO

O líder do século XXI deve ser uma pessoa que tenha mais do que características identificáveis de coordenador de equipes. Até há pouco tempo ele deveria analisar corretamente o ambiente para descobrir as relações entre “causa e efeito” para tomar decisões em busca dos

objetivos. Ao “novo” líder não basta essa percepção, nesse processo, se destacam, entre outros a:

- abertura ao novo – deve entender e se adaptar às mudanças constantes e saber enfrentar os desafios decorrentes disso;
- visão estratégica – o líder precisa ter uma macropercepção das situações e das tendências. Deve exercer o pensamento global;
- negociação – através da negociação o líder pode obter a participação e cooperação espontâneas;
- avaliar o desempenho – conhecer as competências de cada um e sua influência nos resultados obtidos;
- postura ética – ter compromissos com o bem-comum, a qualidade e os valores da política empresarial, essenciais para garantir a sua credibilidade;
- ser educador – buscar na equipe que lidera o desenvolvimento pessoal e o gosto pelo conhecimento que agrega novas qualificações;
- reconhecer outros líderes – como todas as organizações têm líderes em vários níveis e setores, cada um deles precisa identificar nos demais não concorrência, mas sim oportunidade de associações;
- qualidade dos resultados – os resultados apresentados pela equipe não são apenas parte do dia-a-dia, mas um reflexo da sua qualidade e importância para o resultado da organização;
- administrar conflitos – o que requer senso de justiça e reconhecimento das partes sobre a imparcialidade daquele que julga;
- estar acessível – não apenas fisicamente, mas principalmente aberto às necessidades de cada integrante da equipe;
- saber ser alvo – porque a posição de líder torna a pessoa vulnerável a interesses e disputas políticas por ascensão profissional de outros grupos da mesma organização;
- favorecer o consenso - saber buscar em cada pessoa da equipe, em momentos de divergência, a maneira adequada de se sentir valorizado e importante para obter harmonia;
- disseminar o conhecimento – buscando o desenvolvimento de cada integrante da equipe, ao mesmo tempo que cuida de sua própria evolução;
- servir de exemplo – suas atitudes e comportamentos são exemplos que devem e podem ser seguidos.

Atividade Final

Análise pessoal do estilo de liderança

Estão listadas a seguir 27 características que descrevem vários aspectos de comportamento de liderança. Para avaliar seu estilo pessoal de liderança responda a cada afirmação de acordo com o modo como provavelmente agiria (ou julga que agiria) se fosse o líder de um grupo de trabalho. Coloque um x dentro do quadro de acordo com o seguinte código:

S para sempre, F para freqüentemente, M para moderadamente, R para raramente e N para nunca. Evite pensar no que é mais correto ou eficaz nas diversas situações e procure responder como é o seu comportamento mais comum em cada caso.

Ao terminar, analise cada uma de suas respostas de acordo com o estilo identificado nas Atividades 1 e 2 desta aula. Verifique se o seu resultado no exercício para identificar o seu tipo psicológico segundo o teste do MBTI, realizado na Aula 2, combina com as respostas que você apresentou nesse exercício.

| Características | S | F | M | R | N |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Daria liberdade aos membros da equipe para cumprirem suas tarefas de sua própria maneira. | | | | | |
| 2. Tomaria as mais importantes decisões por minha própria iniciativa, sem consultar os funcionários. | | | | | |
| 3. Permitiria que os membros das equipes tomassem suas próprias decisões. | | | | | |
| 4. Não tentaria uma sociabilização com os funcionários. | | | | | |
| 5. Permitiria que os membros das equipes desempenhassem suas tarefas como julgassem mais adequado dentro dos regulamentos. | | | | | |
| 6. Consideraria ser eu mesmo o porta-voz do grupo. | | | | | |
| 7. Seria caloroso, gentil e acessível. | | | | | |
| 8. Iria me certificar de que os funcionários entendessem e seguissem todas as regras e regulamentos. | | | | | |
| 9. Demonstraria real interesse pelo bem-estar dos funcionários. | | | | | |
| 10. Decidiria o que deve ser feito e o modo de fazê-lo. | | | | | |
| 11. Delegaria autoridade aos funcionários. | | | | | |
| 12. Exigiria que os funcionários atingissem as metas de produção. | | | | | |
| 13. Confiaria no bom-senso dos funcionários nas tomadas de decisão. | | | | | |
| 14. Atribuiria tarefas específicas a pessoas específicas. | | | | | |
| 15. Deixaria que os funcionários estabelecessem seu próprio ritmo de trabalho. | | | | | |
| 16. Não sentiria a necessidade de explicar aos funcionários minhas decisões. | | | | | |
| 17. Tentaria fazer com que cada funcionário sentisse que sua contribuição é importante. | | | | | |
| 18. Estabeleceria os programas de trabalho. | | | | | |
| 19. Encorajaria os funcionários a envolverem-se no estabelecimento de metas de trabalho. | | | | | |
| 20. Seria orientado para a ação e os resultados. | | | | | |
| 21. Faria com que os funcionários se envolvessem nas tomadas de decisões. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 22. Faria um perfil das mudanças exigidas e uma monitoração atenta das ações. | | | | | | |
| 23. Ajudaria o grupo a atingir um consenso em mudanças. | | | | | | |
| 24. Supervisionaria de perto para garantir que os parâmetros são obedecidos. | | | | | | |
| 25. Promoveria reforço de forma consistente ao bom trabalho através de elogios e reconhecimento. | | | | | | |
| 26. Eliminaria os problemas logo no início. | | | | | | |
| 27. Consultaria o grupo antes de tomar decisões. | | | | | | |

Atribua a seguinte pontuação para suas respostas:

S = 5, F = 4, M = 3, R = 2, N = 1. Conte separadamente o total de pontos das perguntas ímpares do total das perguntas pares.

Resposta Comentada

As respostas às perguntas pares se referem aos líderes que se identificam mais com a Teoria X de McGregor e as ímpares mais com a Teoria Y. Como a ação e decisão depende muito do ambiente ou da situação em que se encontram as pessoas, ninguém se identifica somente com um dos perfis. Você deve analisar detalhadamente as situações listadas em que você preferiu a resposta mais alta nas perguntas pares e verificar se precisa modificar sua conduta para ser um líder mais eficaz e carismático.

Não há respostas certas ou erradas, mas situações em que se prefere agir de uma ou outra determinada maneira. Se você observar que sua conduta pode significar perda do controle da liderança e das condições para levar o grupo ao sucesso, deve procurar modificar seu comportamento.

RESUMO

O principal papel de um líder é combinar habilidades técnicas, humanas e conceituais, que sejam aplicáveis em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. A liderança é um tema fundamental nos estudos sobre comportamento das pessoas dentro das organizações.

Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer alguma coisa em diversas situações e contextos.

No mundo atribulado e complexo do novo século, um grupo de pessoas não sobreviverá se não possuir um líder que lhes aponte a direção mais adequada a seguir.

Liderar diz respeito a ser capaz de conseguir que as pessoas façam o que o líder entenda o que precisa ser feito.

Para Bennis (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Liderança tem sido considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores (BORNSTEIN e SMITH, 2004).

A liderança é quase só inteligência emocional (GOLEMAN, 1995).

Liderança é o processo de encorajar os outros entusiasticamente na direção de objetivos. Sem liderança, uma organização seria apenas uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria uma mistura confusa de instrumentos e de músicos (DAVIS e NEWSTROM, 1989).

Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas (COVEY, 2005).

Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas.

Segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Para este autor, gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização.

O conceito de poder e o conceito de liderança estão estreitamente interligados. Os chefes e gerentes têm metas a cumprir e os subordinados seguem o modelo requerido mesmo que entrem em contradição com seus próprios objetivos pessoais.

O que é que determina a influência de um indivíduo ou grupo sobre outros? A resposta para essa pergunta são as cinco categorias de poder apresentadas a seguir:

Poder Coercivo: dependente de medo.

Poder de Recompensa: totalmente oposto do poder coercitivo, no poder de recompensa as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. No entanto, cabe lembrar que o poder coercitivo e o poder de recompensa são na verdade complementos um do outro.

Poder Legítimo: em grupos e organizações formais, provavelmente o acesso mais freqüente a uma ou mais das bases de poder seja a posição estrutural de alguém. Isto é chamado de Poder Legítimo.

Poder de Competência: é a influência exercida como resultado de especialização, habilidade especial ou conhecimento.

Poder de Referência: refere-se em desenvolver a admiração por alguém e um desejo de ser aquela pessoa. Num certo sentido é bastante parecido com carisma.

O líder do século XXI deve ser uma pessoa que tenha mais do que características identificáveis de coordenador de equipes. Nesse processo, destacam-se: abertura ao novo; visão estratégica; negociação; avaliar o desempenho; postura ética; ser educador; reconhecer outros líderes; qualidade dos resultados; administrar conflitos; estar acessível; saber ser alvo; favorecer o consenso; disseminar o conhecimento; e servir de exemplo.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula ainda voltaremos a discutir o assunto da liderança eficaz e o comportamento dos líderes nas organizações.

Comportamento do líder nas organizações

Meta da aula

Apresentar como os líderes se comportam dentro das organizações e o poder que eles têm de influenciar seus seguidores.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



identificar o papel do líder como influenciador de pessoas em uma organização;



diferenciar os estilos centralizado e descentralizado de liderança, identificando as vantagens e/ou desvantagens de cada um;



identificar as ações de poder e as influências que as pessoas possam ter no desempenho do papel de líderes.

INTRODUÇÃO

Na aula anterior, discutimos o significado de liderança e os estilos das pessoas em função de chefia. Você teve a oportunidade de avaliar-se como chefe ou líder e a sua maneira mais comum de agir quando no exercício de cargos de coordenação e controle de pessoas. No entanto, as organizações têm regras, valores e objetivos que devem ser alcançados independentemente da personalidade dos indivíduos que exercem as funções de comando dentro delas.

Os chefes ou líderes são responsáveis diretos pelas ações que necessitam de supervisão e controle, a fim de que os objetivos das empresas sejam atingidos com eficiência. Mais do que isso, eles são considerados melhores quando atingem a eficácia no desempenho de suas atribuições.



Figura 6.1: Os chefes ou líderes, quando são eficazes no cumprimento de suas funções, são os responsáveis diretos pelo sucesso de uma instituição.

Fonte: www.sxc.hu/photo/650891

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Depois de analisar o significado de liderança na Aula 5, vamos estudar como os líderes se comportam dentro das organizações.

Quanto ao posicionamento do líder em relação à instituição e ao seu grupo, Covey (2005) comenta que “não se trata de estabelecer uma posição formal, mas de agir a partir de uma escolha de como lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de maneira tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas”. Ele complementa dizendo que a respeito desse tipo de liderança na *organização*, devem ser ressaltados quatro pontos bastante simples:

1. Uma organização nada mais é do que uma *reunião de indivíduos* com o mesmo propósito. Esse propósito visa a atender às necessidades de uma ou mais pessoas.

A organização mais simples pode ser composta de duas pessoas que compartilhem um determinado propósito, como uma pequena sociedade empresarial ou um *matrimônio*.

2. Quase todas as pessoas pertencem a uma organização de qualquer tipo.
3. A *maioria* do trabalho é feita em, ou por meio de, organizações.
4. O maior desafio dentro das organizações, incluindo as famílias, é estabelecê-las e pô-las a funcionar de modo que permita a cada pessoa sentir interiormente seu valor, o seu potencial de grandeza e de participação com seus talentos e sua paixão. Em outras palavras, podemos dizer que nas organizações se permite ouvir cada voz, para atingir o propósito e as mais altas prioridades da empresa, de forma centrada em princípios.

Minha família é uma organização?

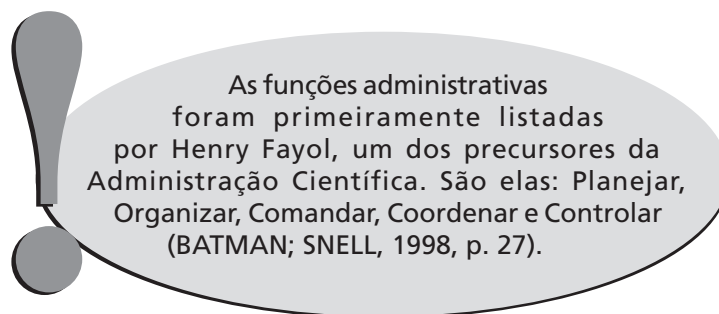
Organizações são criações artificiais do homem. Elas foram criadas visando a realização de alguma tarefa que esteja acima da capacidade de realização individual. Neste sentido, a organização é sempre a manifestação da realização humana por meio da ação cooperada – o que acontece em toda família, ou pelo menos em grande parte delas.

A história da humanidade mostra que a família é a organização mais bem sucedida de todos os tempos porque soube se “transformar” em cada momento crítico da humanidade, para continuar exercendo a sua função de preservação da espécie.

A decisão de inspirar os outros a encontrar “seu espaço” nos leva diretamente ao centro dos quatro problemas organizacionais crônicos que decorrem do atual modelo da Era Industrial: existem chefes, regras e há exigência constante de eficiência e controle. Cada uma das pessoas que galgou o seu espaço e encontrou a própria voz tem poder para reescrever esses quatro problemas que vigoram nas organizações: “chefe, regras, eficiência e controle” (COVEY, 2005).

Toda empresa, organização ou grupo, precisa desses elementos. No entanto, se o chefe ou líder toma todas as decisões sem consultar nem ouvir os demais colaboradores, isso pode se tornar um problema para os integrantes da organização. Todas as empresas precisam de regras para o seu bom funcionamento, porque tais regras pressupõem controle

e qualquer organização precisa de controle. Se, no entanto, o controle for excessivo e servir para policiar os membros da organização, a fim de mantê-los “na linha”, isso poderá ser um grande problema. Todos desejam alcançar a eficiência nos seus negócios e atividades em geral e, para isso, o sistema implantado deve ser claro e preciso para assegurar a eficiência dos objetivos de uma organização. O processo para resolver esses “problemas” envolve *quatro funções administrativas*. Desse modo, tais funções sugeridas por Covey (2005) se tornam o antídoto para os quatro problemas organizacionais crônicos.



“Funções administrativas” também são as diferentes atividades exercidas pelos administradores nas diversas áreas de uma organização. Atualmente, as principais delas são conhecidas como: Planejamento, Produção, Finanças, Marketing e Recursos Humanos.

Os elementos que compõem uma organização podem ser visualizados de forma esquemática na figura a seguir. Nela observamos, em um círculo aberto, os quatro pontos que podem se tornar um problema organizacional.



Figura 6.2: Elementos de uma organização e constituintes de seus problemas crônicos.

Segundo Covey (2005) esses elementos se tornaram problemas organizacionais crônicos devido ao mau uso de suas atividades e objetivos. Chefes autoritários geram falta de confiança, regras em demasia, mostram falta de visão, a busca desenfreada de eficiência com sistemas inadequados mostram desalinhamento e, o controle excessivo enfraquece os participantes da organização, como você pode observar na figura a seguir.



Figura 6.3: Manifestações mais comuns dos problemas organizacionais crônicos.

A maneira de representar a organização como um círculo aberto se deve ao fato de que as empresas são sistemas que interagem continuamente com o meio onde estão inseridas. Isto é denominado “sistema aberto”, significando que as organizações têm permanente necessidade de aprender e se desenvolver, além de trocar bens e serviços com o exterior.

As funções que os líderes devem exercer para resolver os problemas organizacionais crônicos são manifestações positivas do corpo, da mente, do coração e do espírito de uma organização, enquanto os quatro problemas crônicos são a sua manifestação negativa.

A estrutura da empresa é o seu corpo, o seu coração é o seu processo produtivo, as suas regras são os métodos utilizados para se criar bens e serviços, e o seu chefe é a manifestação do seu espírito. Toda empresa necessita de cada um desses elementos para funcionar corretamente.

Em geral as pessoas consideram o trabalho um “mal necessário” e um sacrifício que deve ser realizado para se atingir os objetivos pessoais. Mas o trabalho não precisa ser considerado assim. Se os chefes forem líderes verdadeiros, se as regras forem consideradas adequadas e, se o controle for natural, a eficiência poderá ser obtida sem sofrimento e o trabalho será considerado agradável e atraente.



Figura 6.4: A maioria das pessoas considera o trabalho como simples obrigação ou um “mal necessário”. Mas o bom chefe, trabalhando bem os quatro problemas crônicos, pode resolver isso.

Fonte: www.sxc.hu/photo/737315

Como desfazer essa visão negativa das empresas com quatro problemas crônicos? Onde há pouca confiança, o líder deve se concentrar em *modelar* a integridade para gerar confiança. Onde não há visão ou valores comuns, ele se concentra em *descobrir caminhos* para criar uma visão e um conjunto de valores comuns. Onde há desalinhamento, ele se concentra em *alinhar* objetivos, estruturas, sistemas e processos para incentivar e alimentar o fortalecimento das pessoas e da cultura de forma a atender a visão e os valores. Onde há enfraquecimento, o líder deve se concentrar em fortalecer (**EMPOWERING**) as pessoas e as equipes em termos de projeto ou cargo.

Os quatro papéis do líder são simplesmente quatro qualidades da liderança pessoal – visão, disciplina, paixão e consciência – em escala ampliada para toda a organização. Isso pode ser visualizado na figura a seguir em que o círculo aberto, como já dissemos, significa que se trata de um “sistema aberto” e em desenvolvimento constante.

EMPOWERING

A palavra *empowering*, do inglês, não tem tradução exata para o português e pode ser usada em várias situações. Significa permitir que o trabalhador tenha maior autonomia em suas atividades e possa exercer maior liberdade na escolha dos métodos para a execução de suas tarefas rotineiras.

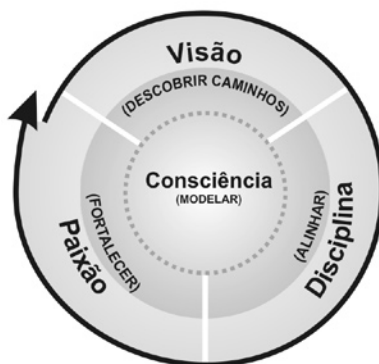


Figura 6.5: Papéis do líder em uma organização.

Fonte: Covey (2005)

Cada um dos termos da figura anterior podem ser assim explicados:

- *Modelar* (consciência): dar um bom exemplo.
- *Descobrir caminhos* (visão): determinação conjunta do trajeto.
- *Alinhar* (disciplina): estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo.
- *Fortalecer* (*Empowering*) (paixão): focar o talento nos resultados, não nos métodos, deixando as pessoas livres para agir por si mesmas e ajudar quando for necessário.

As pessoas que estão em posições de autoridade em uma organização podem considerar estes quatro papéis como uma forma desafiadora, mas natural, de satisfazer sua função. Mas vê-los apenas como funções dos altos executivos perpetua a mentalidade em vigor, supondo que: “o chefe é quem pensa e toma as decisões importantes”. Na verdade, esses quatro papéis cabem a todos, qualquer que seja sua posição. Representam simplesmente o caminho para aumentar a influência pessoal e da equipe na organização.



Figura 6.6: Ações típicas dos líderes bem-sucedidos.
Fonte: Covey (2005)

Esse modelo de liderança, diz Covey (2005), é confirmado pela recente publicação de um estudo conduzido durante cinco anos pela *Harvard Business Review*, finalizado em julho de 2003. No trabalho chamado The Evergreen Project, foram examinados mais de duzentas práticas gerenciais bem estabelecidas, tal como foram aplicadas por 160 empresas, durante um período de dez anos. A conclusão é que, sem exceção, as empresas que tiveram melhor desempenho que seus pares no mesmo ramo de atividade *se destacavam em quatro práticas gerenciais primárias*:

1. **Estratégia** – formular e manter uma estratégia focada e claramente exposta.
2. **Execução** – desenvolver e manter uma impecável execução operacional.
3. **Cultura** – desenvolver e manter uma cultura voltada ao desempenho.
4. **Estrutura** – construir e manter uma organização ágil, flexível e hierarquicamente enxuta.

Idealmente deveria haver uma estreita relação entre os elementos de uma organização, as funções necessárias para seus líderes resolverem os problemas crônicos, as qualidades pessoais que eles devem possuir e as práticas gerenciais correspondentes, como se observa no quadro a seguir:

Quadro 6.1: Componentes da organização e qualidades de liderança

| Componentes da organização | Qualidades de liderança | Práticas gerenciais | Comparação da organização com o ser humano |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|--|
| Chefe | Consciência | Modelar | Espírito |
| Regras | Visão | Descobrir caminhos | Mente |
| Eficiência | Disciplina | Alinhar | Corpo |
| Controle | Paixão | Fortalecer | Coração |

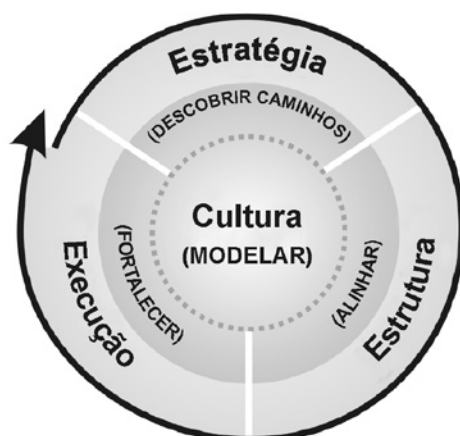


Figura 6.7: Práticas gerenciais primárias.
Fonte: Covey (2005)

O projeto Evergreen concluiu que as empresas mais bem sucedidas adotavam, também, pelo menos duas de *quatro práticas secundárias* – denominadas *gestão de talento, inovação, liderança e fusões e aquisições*. No momento, vamos nos fixar apenas nas primeiras quatro práticas *primárias* de gerenciamento identificadas. Nas aulas posteriores, voltaremos a conversar sobre gestão de talentos e inovação. Foram essas práticas gerenciais primárias que permitiram que tais empresas pudessem superar de forma tão impressionante o desempenho de seus concorrentes.

Os colaboradores de uma organização precisam saber que são valorizados. Cada pessoa é diferente e merece atenção, independentemente do seu comportamento ou desempenho. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, podemos dizer que existe liderança efetiva visando ao bom resultado.

Entre os seguidores e seu líder existe uma relação de crédito, de fé, de valores e de entrega, que pode ser comparada, segundo Giannetti (2005), como “um contrato religioso de renúncia agora e salvação no porvir”. Essa maneira de ver a liderança considera que todo líder verdadeiro tem carisma suficiente para “encantar” seus seguidores e é a melhor maneira para as organizações buscarem a eficácia de seus processos.

Atividade 1

Vôlei – técnicos são líderes?

Leia um trecho da entrevista do técnico de vôlei, Bernardinho, para a revista *Amanhã*, disponível na Internet:



A única diferença entre um líder de uma seleção de vôlei e um líder corporativo é a intensidade da relação. Na seleção, eu convivo com a minha equipe durante seis, sete meses dormindo no mesmo hotel, viajando juntos etc. Temos proximidade, portanto. Eu posso chegar na minha “corporação” e chutar a canela dos caras, pois haverá o dia seguinte e vou poder afagar novamente. Numa empresa não é assim. Às vezes, existem seis mil funcionários dentro de uma mesma organização, o líder encontra os subordinados apenas eventualmente. Aí não dá pra chegar lá chutando todo mundo (Disponível em <http://amanha.terra.com.br/edicoes/215/entrevista.asp>).

Bernardinho é conhecido por seu estilo enérgico e, por inúmeras vezes, até agressivo. Embora tal comportamento traga sucesso para as seleções do esporte que lidera, você acredita que, mantendo tais atitudes, ele seria um bom líder em alguma organização? Como seria a influência dele sobre seus subordinados?

Resposta Comentada

Você pode ter dito que Bernardinho seria um bom líder, afinal todo líder é considerado bom quando atinge a eficácia no desempenho de suas funções. Mas existem outros fatores que devem ser levados em conta na sua análise. Certamente, a relação de intimidade entre o líder e seus subordinados, como apontou Bernardinho, é diferente em um ambiente de trabalho. Mas o que pode ser apontado como maior problema no caso do técnico é a autoridade excessiva. Como você viu, chefes extremamente autoritários geram falta de confiança em toda equipe. E se há falta de confiança é provável que haja uma visão negativa da empresa, comprometendo os bons resultados. Você verá, ao longo da aula, como comportamentos otimistas, mesmo sob intensa pressão, podem gerar ambientes mais confortáveis e otimistas.

A CAPACIDADE DE AUTONOMIA EM LIDERANÇA

Segundo Pinchot (2004), diferentes modelos de organização conduzem para abordagens distintas a fim de dar autonomia (*empowerment*) às pessoas e fazer surgir muitos líderes. Vamos considerar três métodos de aumentar as oportunidades para liderança: delegação em uma hierarquia tradicional, criação de uma comunidade com propósito comum e valores compartilhados e estabelecimento de um sistema de livre mercado. Veremos, a seguir, cada um destes métodos, detalhadamente.

DELEGAÇÃO EM UMA HIERARQUIA TRADICIONAL

Em uma hierarquia, a delegação é a ferramenta básica para a criação de oportunidade de surgimento de mais líderes. Os líderes subordinados aceitam o escopo de seu comando e usam a liderança para realizar as tarefas a eles designadas. Se a delegação é uma norma comum na empresa, cada líder pode desenvolver outros líderes subordinados.

Considerando as regras da burocracia, os líderes subordinados possuem escopo limitado. Como resultado desta limitação, os líderes subordinados estão sempre "esperando pelas ordens" enquanto as pessoas em posições mais altas têm muito a fazer. A delegação é um bom passo inicial para que a liderança seja despertada, mas observou-se que não atende de forma plena às necessidades das organizações da era da informação, tendo em vista que as pessoas podem ter mais informações, o que significa ter mais poder, havendo possibilidades de o subordinado superar o chefe.

CRIAÇÃO DE UMA COMUNIDADE

Muitos dos grandes dirigentes empresariais vêem as próprias organizações como comunidades. Por meio do estabelecimento de metas estimulantes, eles geram espaço para mais líderes e acreditam que empregados, guiados pelo espírito comunitário, em geral usarão a liberdade para o bem ao invés de para o mal.

Se as pessoas se sentem parte de uma comunidade empresarial, seguras e protegidas, empolgadas com a missão e os valores, e acreditam que os demais estejam vivendo de acordo com eles, geralmente produzem bons produtos e serviços para o todo. E ainda, se são membros dedicados da comunidade, será mais seguro confiar que criem os próprios papéis

de liderança por meio das fronteiras empresariais. Como membros da comunidade, elas se preocuparão menos com a defesa de seus espaços, acreditando que ao cuidarem da organização estarão cuidando de si mesmos.

Hoje em dia, líderes eficazes utilizam as ferramentas de construção da comunidade para dar origem a um ambiente em que muitos outros líderes possam emergir. Desta forma, contribuem inspirando definições de uma visão partilhada a fim de alinhar as energias de todos: cuidam de seus empregados e os protegem; ouvem e fazem o melhor para aceitar as contribuições e as idéias divergentes dos empregados como tentativas sinceras de ajuda; agradecem pelas contribuições e idéias, pela coragem e liderança autodesignada trazidas para a comunidade pelos empregados; desestimulam, também, a maledicência e a politicagem; compartilham informações de modo que qualquer um possa ver como toda a organização funciona e como está se saindo; e comemoram abertamente os sucessos da comunidade.



Figura 6.8: Ao partilhar informações importantes e comemorar abertamente o sucesso da equipe, o líder faz convergir os interesses da comunidade.

Fonte: www.sxc.hu/photo/638757 e www.sxc.hu/photo/582776



Um modelo desse tipo de liderança é visto nas empresas que funcionam como redes de relacionamento como a Amway. Nesse tipo de organização, o relacionamento, a liderança e iniciativa de cada pessoa é mais importante do que o produto a ser comercializado. Para os que não conhecem esse modelo de organização, basta acessar www.amway.com ou www.latinamway.com para obter as informações necessárias sobre a Amway.

A comunidade é um fenômeno que ocorre mais facilmente quando pessoas livres com certo senso de igualdade se juntam voluntariamente para um empreendimento comum. Isso ocorre com mais facilidade em empresas menores, onde o contato direto entre os funcionários é maior.

À medida que as organizações aumentam de porte, tornam-se mais complexas e mais largamente distribuídas em termos geográficos, o que acabando dificultando a concepção de uma visão suficientemente comum e de um espírito comunitário para dirigir as ações sem aumentar a cadeia de comando. Quanto maior o papel da cadeia de comando no sistema, mais difícil se torna para se obter uma comunidade. Isso produz um ciclo desagradável. À medida que o poder do espírito solidário se enfraquece, a cadeia de comando preenche a lacuna e o senso comunitário decai.

LIBERANDO O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Com as máquinas substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro e com o crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários na organização. As atividades destinadas exclusivamente aos seres humanos, em geral, envolvem inovação. Além disso são atividades que requerem diferentes maneiras de se observar e julgar as condições rotineiras, ou novas maneiras de ver o que se está acostumado a usar. Da mesma forma, essas atividades requerem a ação humana para uma reação mais adequada em relação às expectativas e manifestações dos clientes de uma empresa. Todas essas ações estarão sempre pautadas na busca de novos métodos de trabalho, o que as máquinas não podem realizar por si mesmas. Estamos chegando a uma época em que todos os empregados terão de se revezar na liderança, quando perceberem que precisam exercer influência sobre os demais para realizar sua visão. É preciso ultrapassar os conceitos tradicionais de hierarquia a fim de gerar espaço para todos conduzirem a empresa, quando o conhecimento especializado representar a chave para a ação certa. Tornar-se enxuto e moderado não é suficiente. No futuro, os líderes precisam encontrar meios de substituir a hierarquia por meio de métodos indiretos de liderança que permitam maior liberdade aos colaboradores, que levem a uma alocação mais precisa de recursos e que atribuam maior ênfase ao foco no bem comum (PINCHOT, 2004).

LIDERANÇA COMO FUNÇÃO ATEMPORAL

Conforme diz Kotler (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na seguinte. A mudança está

acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais. É cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração e que tenham capacidade de liderar. Nos casos bem sucedidos, o processo de transformação tem dependido de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. Na próxima década, essa tendência será mais acentuada porque está diretamente relacionada à globalização da economia e às transformações observadas nos mercados econômicos. De certa forma, a dimensão “gerência” está relacionada à complexidade interna de uma organização, que, por sua vez, está ligada, dentre outras coisas, ao seu tamanho. A dimensão “liderança” e a necessidade desta dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará. Por essa razão, precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível elevado, de nível médio e até mesmo de níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, devem exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade. Apesar de o ambiente organizacional estar mais complexo, mutável e impreciso, tais mudanças ocorrem na função de chefia e não de liderança.

LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

Apesar de a maioria dos trabalhadores se referirem ao trabalho como um sacrifício, Goleman (1995) afirma que não precisa ser assim. Ele explica que a área pré-frontal do cérebro é a sede da atenção e da autoconsciência e abriga os sentimentos positivos. A paixão pelo trabalho, no âmbito cerebral, indica que os circuitos ligados ao córtex pré-frontal esquerdo produzem um fluxo contínuo de sentimentos agradáveis enquanto se trabalha. Pensamentos agradáveis funcionam como uma espécie de encorajamento, possibilitam saber da sensação agradável que decorrerá da satisfação futura ao atingir os resultados esperados. No cérebro pré-frontal, situa-se ainda a capacidade de afastar os sentimentos de frustração e preocupação que poderiam desencorajar a pessoa a prosseguir, a perder as esperanças.

Autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos são os principais domínios da inteligência emocional.

A autogestão proporciona transparência e passa a sensação de que o líder é confiável. A autoconsciência emocional permite identificar nossas próprias emoções e reconhecer seu impacto nos relacionamentos, e permite, ainda, conhecer nossos próprios limites e possibilidades, fundamentos essenciais para a autoconfiança.

Líderes autoconscientes encontram tempo para refletir com tranqüilidade, afastados de interrupções. Isso faz com que possam agir de forma ponderada, evitando reações impulsivas. Goleman (2002) destaca a importância de manter sob controle os impulsos destrutivos, salientando o autocontrole como aspecto essencial na autogestão. O autor sugere que o líder precisa aprender a enxergar o lado bom dos acontecimentos e mostrar prontidão para agir e aproveitar as oportunidades. Ele argumenta que a competência pessoal precisa somar-se à competência social, fundamentada na empatia, que permite perceber as emoções alheias e compreender o ponto de vista do outro, bem como se empenhar na satisfação dos clientes, dos colegas de trabalho e dos subordinados.

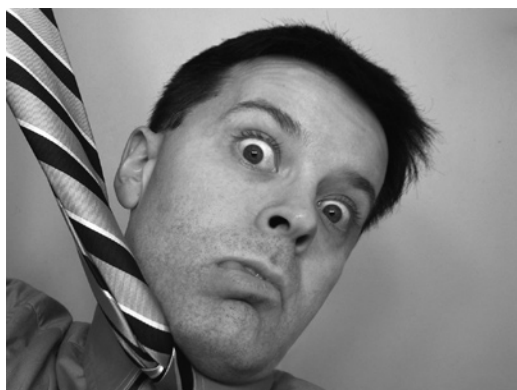


Figura 6.9: O autocontrole é o fundamental na autogestão.

Fonte: www.sxc.hu/photo/704765

A capacidade para administrar os relacionamentos é o outro aspecto da competência social e possibilita ao líder motivar a equipe por meio de uma visão instigante, utilizando-se de variadas técnicas de persuasão. A administração habilidosa dos relacionamentos consiste em lidar com as emoções alheias, tendo-se consciência das próprias emoções. Não se trata de uma mera questão de cordialidade, embora esta seja muito importante no exercício da liderança, mas sim, enfatiza Goleman (2002), a capacidade de dar **FEEDBACK**, como aspecto essencial da liderança.

FEEDBACK

Segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, é uma informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem e que serve para avaliar o resultado da sua transmissão.

Os bons líderes destacam e cultivam as capacidades dos subordinados e são capazes de atuar como orientadores quando o desempenho não é satisfatório. Ser orientador e priorizar um desempenho satisfatório, explica Giannetti (2005), não significa uma busca incessante por uma satisfação imediata. Em suas palavras:

No mundo do trabalho, o que se diz o tempo inteiro é que se deve abrir mão do presente em prol de um futuro melhor, pensar no longo prazo, cuidar da carreira, investir em educação. Não há exemplo melhor de investimento intertemporal do que a educação. Ninguém estuda na infância e juventude porque quer – é porque precisa pensar no futuro. Mas, ao mesmo tempo, na esfera do consumo, somos bombardeados sem trégua para desfrutar o momento e consumir tudo o que for possível agora, inclusive nos endividando pesadamente, gastando renda futura. Não é à toa que as pessoas ficam desorientadas, pois parece muito contraditório.

Como estimular uma posição de credulidade e administrar o conflito natural de se sacrificar no presente em favor de um futuro melhor, priorizando a cooperação para compor a competência social? Que tipo de inteligência especial ou *INSIGHT* o líder deve possuir para reduzir este conflito?

INSIGHT

Segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, *insight* é uma clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo; compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados à solução.

Nesse caso, a intuição surge como um atributo fundamental. Existem muitas coisas que o líder não consegue prever usando dados ou lidando com fórmulas prontas. Como saber o que será necessário daqui a três anos? Por mais que se tenham dados, o futuro é incerto. Ter visão continua sendo um atributo essencial da liderança. Mas a intuição, sozinha, pode levar a equívocos. A intuição é apenas mais um dado.

Os líderes precisam aprender a confiar em seus instintos naturais para terem acesso à sua própria história de vida. Se o líder não souber explicar o que está sentindo, ficará confuso ao ter de gerenciar os sentimento dos outros e não terá como controlar suas emoções. Nesse caso, as emoções o controlam. Quando se trata de sentimentos como entusiasmo ou alegria, não há problema, mas se ele experimenta emoções como raiva, frustração, ansiedade e pânico, pode viver surto emocional destrutivo. Evidentemente que situações extremas e contratempos da vida abalam qualquer um. O que se pode fazer é evitar que as urgências da vida afetem os relacionamentos profissionais. Os melhores líderes desenvolvem a capacidade de entender seus instintos e acreditar neles.

Eles procuram encontrar formas de ficarem menos irritados (GOLEMAN, 2002). Pessoas que se irritam com facilidade confessam que

não conseguem ficar zangadas quando a outra pessoa, o seu interlocutor, age de forma positiva. Mesmo sob intensa pressão, quem permanece otimista, irradia sentimentos positivos ao manter seus impulsos sob controle. Essa postura cria ambiente de confiança e conforto.

Líderes emocionalmente inteligentes sabem que precisam agir de acordo com seus próprios valores. Sabem que transparência e adaptabilidade são condições fundamentais para superar obstáculos e buscar a excelência interna. Valorizam as pessoas que acompanharão, com ele, a mudança de direção. Essas pessoas estarão dispostas a serem colaboradores dessa jornada (GIANNETTI, 2005).



Figura 6.10: O *rafting* é um esporte praticado em equipe que guia botes especiais rio abaixo, protegidos por equipe de segurança. Neste esporte uma característica fundamental do líder é a inteligência emocional – ele propõe constantes mudanças de direção e precisa, para que tudo dê certo, da colaboração de toda a equipe.

Fonte: www.sxc.hu/photo/191366

Atividade 2

Um grande navio de guerra ou uma frota de pequenas embarcações?



As organizações estão funcionando como verdadeiros sistemas de liderança hoje em dia. Para entender o princípio, podemos usar como exemplo o dilema dos fabricantes de aeronaves comerciais, que se defrontam com o problema de construir aviões cada vez maiores, capazes de transportar mais passageiros, embora com velocidade menor; ou aeronaves menores, porém cada vez mais rápidas. Da mesma forma, um único grande navio de guerra pode concentrar todo o poderio de uma esquadra militar ou ser substituído por uma série de embarcações menores que formem uma frota com o mesmo poder bélico.

Algumas organizações bem-sucedidas funcionam como um enorme navio de guerra. Elas adotam o modelo centralizado e descendente (*top-down*) de liderança. É o caso da Oracle, uma das maiores companhias dedicadas à TI (Tecnologia de Informação) e à inovação nesse setor.

O líder máximo e a cúpula da organização detêm as decisões principais e utilizam o desenho organizacional para se assegurarem de que as decisões globais estejam sendo adequadamente seguidas e executadas pelos demais níveis da organização. Outras organizações bem-sucedidas fazem exatamente o contrário: funcionam como uma flotilha de navios que navega em conjunto. Elas adotam o modelo descentralizado e ascendente de liderança (*bottom up*). É o caso da 3M, uma organização dedicada inteiramente à inovação em seus produtos. A cúpula da organização delega poderes e permite ações individuais autônomas a todos os líderes distribuídos pela empresa, a fim de que tomem decisões consistentes com a estratégia corporativa. É a estratégia organizacional – e não o desenho organizacional como no caso da Oracle – que serve de alinhamento e consistência para o sucesso decisório descentralizado e distribuído em toda a organização.

Busque em revistas, livros, *sítes* ou qualquer outra fonte de informação, dados ou notícias sobre a 3M e a Oracle como exemplos dessas duas abordagens. A seguir, discuta as duas abordagens utilizadas pelas organizações bem-sucedidas, suas características principais e vantagens inerentes a essas duas alternativas.

Resposta Comentada

Você deve ter citado que as vantagens do modelo centralizado (top-down) podem ser:

A autoridade de tomar decisões está centrada nos gerentes de cúpula e não é delegada aos níveis mais baixos.

A inovação provém principalmente do topo da organização.

Os sistemas administrativos são desenhados para assegurar que os níveis mais baixos executem as diretivas rápida e agressivamente.

Modelos centralizados são mais ágeis e apresentam respostas mais rápida aos problemas.

A 3M obteve um certificado nos principais portos do mundo inteiro atestando a perfeita segurança na fabricação e transporte de seus produtos, o que lhe permite ter tratamento diferenciado nesses portos em diferentes países.

As vantagens dos modelos descentralizados podem ser, entre outras:

Os líderes da organização recebem autoridade e poder para tomar decisões consistentes com a estratégia corporativa.

A inovação é encorajada e solicitada em todos os níveis da organização.

Os sistemas administrativos são desenhados para promover autonomia, estimular inovação e apoiar a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Modelos descentralizados são menos ágeis, porém conseguem obter resposta com menor nível de rejeição entre os colaboradores.

A Oracle permite que suas subsidiárias desenvolvam modelos próprios, com total autonomia, para atender aos clientes de diferentes países com características regionais, personalizando seus serviços de acordo com o interesse do cliente.

AS FORÇAS E AS FRAQUEZAS DOS LÍDERES

Não existe perfil ideal de estilos, isto é, um comportamento que responda pela eficácia irrestrita dos líderes, ou seja, que os torne infalíveis. É necessário pensar que, antes de serem líderes, eles são apenas humanos. Ter uma noção exata do seu próprio conhecimento parece ser a primeira condição, o primeiro passo rumo à eficácia futura de um líder (BERGAMINI, 2002).

A gerência das características de liderança é que determinará o uso produtivo das suas competências. Como propõe Atkins (1981), os “excessos nada mais são do que o uso intenso ou persistente” dos pontos fortes. Assim, “as forças e fraquezas estão ligadas. Não se pode ter um sem o outro”. Isso significa que uma qualidade qualquer existente na personalidade de um líder, se for usada em demasia ou exigida com muito esmero, pode se tornar uma fraqueza em si mesma. Nesse sentido, para controlar os excessos, é necessário, primeiro, entender que eles estão ligados às forças. Isso não quer dizer que se devam jogar fora os pontos fortes, somente o seu uso excessivo. É necessário evitar enfatizar demais um ponto forte ou qualidade natural de um líder.

O quadro a seguir apresenta, de maneira esquemática, a relação dos pontos fortes dos líderes, mostrando, de forma concreta, os possíveis excessos que lhes são correspondentes.

Quadro 6.2: Pontos fortes e excessos improdutivos do comportamento dos líderes

| Pontos fortes | Excessos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conseguem resultados pela competência pessoal, lutando abertamente pelas oportunidades. | <ul style="list-style-type: none"> • São pouco tolerantes quando há falta de competência, forçando situações difíceis. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rápidos no agir, têm sentido de urgência, fazem as coisas acontecer. | <ul style="list-style-type: none"> • Precipitam-se, tornando-se impulsivos, sem pensar suficientemente os prós e os contras. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Têm sensibilidade para perceber as necessidades dos outros, conciliando interesses que parecem opostos. | <ul style="list-style-type: none"> • Dão impressão de falta de convicção pessoal, deixando dúvidas a respeito de que lado estão. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conseguem interagir com os mais diferentes tipos de pessoas, servindo-se da sensibilidade e tato social. | <ul style="list-style-type: none"> • Deixam a impressão de superficialidade nos contatos sociais que mantêm, mudando de posição com muita facilidade. |

Fonte: Adaptado de BERGAMINI, 2002.

Como afirma Bennis (1996), “líderes de verdade conhecem a si mesmos e aprimoram seus pontos fortes”. O verdadeiro líder não é, com certeza, alguém que esteja preocupado em agradar, mas em ser ele próprio. Bennis também afirma que:

“Estudo recente demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em que elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam, mas mudam de opinião frequentemente”.

É importante que se leve em conta que esses perfis não representam condição suficiente de sucesso. Os perfis sugeridos desenharam, em linhas gerais, aquilo que foi sugerido a partir dos dados da pesquisa feita no decorrer da segunda metade da década de 90, com 2.160 executivos brasileiros, durante vários programas de treinamento e de desenvolvimento como líderes ou administradores (BERGAMINI, 2002).

TEORIAS DA LIDERANÇA

O estudo das teorias da liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular do comportamento e aptidões do líder e de seus colaboradores, por meio de várias abordagens teóricas da liderança. Um raciocínio lógico evidencia a importância da origem e da constituição de líderes dentro de uma organização.

A forma de atuação deles é, de longe, o principal determinante para o clima empresarial, ou seja, a satisfação dos funcionários em trabalhar. O clima empresarial é o principal responsável pelo desempenho de uma equipe ou de uma organização. De acordo com estudos mundiais da consultoria Hay (COVEY, 2002), o estilo de liderança responde por 60% a 70% dos resultados de um grupo.

Durante o século XX, cinco abordagens principais direcionaram a pesquisa e estabeleceram as teorias de liderança. O foco dos estudos e das explicações encontrada pelos pesquisadores inclui *traços* de personalidade que definem os líderes, ou o seu *comportamento*, a *influência* e o *poder* que eles exercem, a *situação geral* que permite o surgimento de novos líderes e a *integração* de duas ou mais dessas abordagens.

As teorias que identificavam o líder como uma pessoa de destaque especial, conhecidas como teorias do grande homem na liderança, dominaram as discussões antes de 1900 e deram lugar às teorias dos traços

da liderança. Em resposta à identificação desses “traços de liderança”, os teóricos começaram a atribuir grande destaque aos fatores situacionais e ambientais. Finalmente, as teorias da integração se desenvolveram em torno de pessoas e situações, da psicanálise, dos papéis, das mudanças, dos objetivos e das contingências (COVEY, 2005).

Podemos ver em anexo (ao final desta aula) um quadro síntese de todas as teorias de liderança presentes no século XX. Elas podem ser úteis para que você conheça melhor os autores e suas idéias principais. Use esse quadro para entender a evolução do pensamento sobre liderança durante o século passado. Quando tiver mais tempo disponível e desejar aprender mais a respeito, procure pelos autores e suas publicações e busque se aprofundar no conhecimento que será de grande valia para você, como administrador, no futuro.

Atividade 3

Analise o quadro a seguir em que se mostra uma lista com algumas das Teorias de Liderança desenvolvidas no século XX e suas principais características. Escolha uma ou mais delas, colocando um X no espaço em branco ao lado, que, na sua opinião, representem o verdadeiro significado do papel do líder nas organizações. Compare as teorias escolhidas com o seu tipo psicológico (definido por você mesmo na Aula 2) e verifique se sua escolha do estilo de liderança combina com o tipo psicológico segundo o MBTI. Compare suas observações com a de seus colegas no fórum de discussão da aula realizado durante a semana. Para acessar o fórum é simples, basta ir até a Plataforma, entrar no ambiente da disciplina, clicar em Fórum – à esquerda da página – e procurar pelo fórum específico da aula.



| Teoria | Característica | Escolha |
|--|---|---------|
| Teorias do Grande Homem | Líderes são pessoas de destaque em determinado momento como Moisés, Joana D'Arc, Washington, Ganghi ou Churchill. | |
| Teorias dos Traços | O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores. | |
| Teorias Situacionais | A liderança é resultado de demandas situacionais. | |
| Teorias Psicanalíticas | O líder funciona como uma figura paterna. | |
| Teorias Humanistas | Líderes promovem o desenvolvimento das pessoas nas organizações em geral. | |
| Teorias do Papel do Líder | Características da pessoa e exigências da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas poucas pessoas surjam como líderes. | |
| Teoria da Contingência | A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. | |
| Liderança Cognitiva: o grande homem do século XX | Os líderes são "pessoas que, por palavras e/ou exemplos pessoais, influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número representativo de outros seres humanos". | |
| Poder-influência: Liderança Participativa e Lógica Dedutiva | Líder é a pessoa que consegue influenciar e exercer poder sobre os demais em dado momento. | |
| Liderança Carismática | A liderança carismática pressupõe que os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados. | |
| Liderança Embasada na Competência | Os verdadeiros líderes são os que detêm maior conhecimento dentro de suas respectivas áreas. | |
| Liderança Gerencial e Estratégica | Os líderes são responsáveis pelo desempenho de suas organizações e pela comunidade como um todo. | |
| Liderança Embasada em Resultados | Os líderes revelam comportamentos eficazes para a promoção do sucesso organizacional. | |
| O Líder como Mestre | Os líderes são mestres. Os líderes estabelecem o "ponto de vista a ser ensinado". | |
| Liderança Cultural e Holística | A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. | |
| Liderança Servidora | Esta linha de pensamento pressupõe que os líderes lideram principalmente servindo os outros, sejam empregadores, clientes ou a comunidade. | |
| Liderança Espiritual | A liderança implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as suas ações. | |

Resposta Comentada

Nossas escolhas estarão sempre baseadas em nossa própria maneira de ser. Portanto, ao escolher uma teoria de liderança que lhe pareça mais correta em qualquer sentido, isso mostra uma de suas características como traço de personalidade. Você deve ter preferido as teorias situacionais e da contingência, se for uma pessoa experimentadora (tipo S); e preferido as teorias Humanistas e do papel do líder, ou carismática, servidora ou espiritual, se for uma pessoa com forte traço de sensibilidade (tipo F).

Da mesma forma, as pessoas que tem forte traço de racionalidade (tipo T) preferem as teorias dos traços de personalidade dos líderes. Os que apresentam alto grau de intuição (tipo N) preferem as teorias cognitiva, ou cultural e holística, assim como os que apresentam alto grau de percepção (tipo P) escolhem as teorias psicanalítica ou carismática.

Se você é uma pessoa com alto grau de extroversão (tipo E) deve ter escolhido a teoria participativa e assim por diante.

Como todos nós temos variados graus de cada um dos tipos psicológicos, o mais comum é escolhermos um mix de teorias que mostram nosso tipo psicológico com um todo. Por exemplo, pessoas racionais e experimentadoras (tipo ST) escolhem as teorias dos traços, a teoria embasada em resultados e do papel do líder. Enquanto os que têm mais fortes traços de intuição e sensibilidade (NF) provavelmente escolheriam as teorias humanística, participativa e psicanalítica. Ou qualquer outra combinação delas.

Se a sua escolha da teoria que melhor explica o modelo de liderança foge ao parâmetro sugerido pelo seu tipo psicanalítico, não se preocupe. Provavelmente o exercício realizado na Aula 2 não apresentou um resultado muito preciso ou você pode não ter entendido completamente os princípios da Teoria de Liderança citado.

O importante é saber que as pessoas são coerentes com seus pensamentos, escolhas e ações nas atividades profissionais e costumam preferir os modelos de liderança, expectativa quanto aos trabalhadores e ações ou reações no trabalho de acordo com o seu tipo psicológico. Se você tiver oportunidade de realizar um teste MBTI completo, acompanhado por um psicólogo, poderá conhecer de maneira mais precisa o seu tipo e, então, entender por que suas atitudes e escolhas são do jeito que são.

A RELAÇÃO SEGUIDOR/LÍDER

Os seguidores eficazes distinguem-se dos ineficazes por seu entusiasmo e comprometimento com a organização ou com uma pessoa e seus propósitos, mais do que consigo mesmos (BATEMAN; SNELL, 1998). Eles dominam habilidades que são importantes para a organização e têm parâmetros de desempenho acima do exigido. Na medida em que se descobre a importância do seguidor na construção da eficácia do líder, os estudos passam a se voltar para como o seguidor pode exercer influência sobre a figura do líder. O objetivo dessas pesquisas é o estudo de como ocorre a influência seguidor/líder. Nesses estudos, o seguidor perde a conotação de um ser passivo. Assim, o processo de influência apenas do líder sobre o seguidor é recolocado em questão e perde aquela posição de destaque, que caracterizou os primeiros estudos sobre liderança.

A suposição dominante é que, quando existe influência do liderado sobre o líder, ocorre, por parte do superior hierárquico, uma espécie de **CONDESCENDÊNCIA**. Essa influência, na realidade, existe mais frequentemente do que se possa imaginar. O seguidor representa a mais rica fonte de informações para os líderes naturais (BERGAMINI, 2002).

É possível visualizar que as tentativas de implantação dos modelos de administração participativa ressaltam a importância de se admitir que o subordinado, também qualificado como eficaz, não demonstra uma atitude submissa à espera de que o superior configure as diretrizes que seguirá de maneira rígida.

Smith e Peterson (apud BERGAMINI, 2002) examinam com detalhes os diferentes tipos de influência ascendente, subdivididos em três grupos principais, a seguir caracterizados:

- A persuasão como influência aberta, pela qual o subordinado tenta influenciar o seu superior por sua competência técnica, seu prestígio pessoal, ou mesmo por meio da sua lealdade para com ele.
- A persuasão manipuladora, em que o agente de influência (neste caso o subordinado) deixa claro que está apenas tentando convencer o superior, mas se omite quanto aos verdadeiros resultados aos quais pretende chegar. Por exemplo, dispara ações organizacionais com o intuito de, ao final, beneficiar-se com promoções e aumentos de salário.

CONDESCENDÊNCIA

Segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, é uma atitude deferente, atenciosa (sincera ou não) de um superior (em poder ou dignidade social, econômica, institucional, política etc.) com um inferior ou pessoa considerada.

- A persuasão pura e simples, na qual tanto a tentativa de influência como os objetivos almejados não são revelados. Nesse caso, há retenção de informações, como forma de beneficiar o manipulador.

Os autores admitem que essa influência exercida pelos seguidores de níveis mais baixos nem sempre deve ser considerada como perniciosa. Alguns estudos demonstram que líderes com capacidade de influenciar seus superiores não somente estão mais aptos a ter influência sobre os seus subordinados, como também são avaliados por eles mais positivamente. O clima organizacional, marcadamente individualista das empresas ocidentais favorece esse tipo de influência. Nessas organizações, as pessoas praticam a manipulação usando comportamentos típicos da insinuação. A ênfase nesse tipo de abordagem camufla, muitas vezes, a intenção de fazer valer interesses individuais em detrimento aos dos demais.

As organizações que possuem filosofias administrativas mais coletivistas dão testemunho eloqüente da importância da participação dos níveis inferiores no processo decisório. No vocabulário japonês, por exemplo, não existe um termo específico que designe uma pessoa como chefe. No método *ringi* de tomada de decisão, muito conhecido no Japão, se concretiza a participação de todos no processo decisório. Nesse caso, somente depois que o assunto circulou e teve aprovação por parte de todos os membros dos níveis inferiores é que será repassado para uma posição diferente da dos demais. O processo todo é refeito antes de galgar um nível mais alto na organização. Talvez tenha sido por isso que as organizações japonesas tenham tido sucesso na implantação de estratégias de gestão participativa como a da qualidade total.

O conceito de organização de alto envolvimento defendido por Lawler (1991) também ressalta o poder da participação:



Figura 6.11: As empresas japonesas geralmente usam o método *ringi* de decisão, em que as camadas inferiores são sempre consultadas em qualquer tomada de decisão.

Fontes: www.sxc.hu/photo/47336

www.sxc.hu/photo/123793

Numa organização de alto envolvimento, a informação é amplamente compartilhada, da mesma forma como são as competências e as recompensas – assim, as importantes bases do poder tradicional não fazem parte do papel gerencial. Os gerentes devem se apoiar em outros meios de influenciar o comportamento e configurar diretrizes organizacionais. Em alguns casos podem apoiar-se na sua competência superior e nas informações que só ele possui para influenciar e dirigir a organização. Em muitos casos, no entanto, os gerentes podem não ter maior competência e precisam direcionar o processo decisório na linha de indivíduos ou grupos que possuam informação e sejam especialistas. Esta é uma das mais importantes funções de um gerente em uma organização de alto envolvimento, utilizado em procedimentos sadios e que produzem boas decisões.

Alguns pesquisadores não só falam da importância do seguidor, mas enfatizam também que a eficácia da liderança vai depender do processo de trocas entre líder e seguidor, sendo Hollander (apud BERGAMINI, 2002) um dos principais nomes desse enfoque:

"Para se conhecer a eficácia em liderança é necessário olhar para o relacionamento líder-seguidor e não somente para o líder em si. Uma visão mais completa da liderança deve incluir os seguidores e suas respostas ao líder".

Bateman e Snell (1998) concluem que os seguidores eficazes podem não ficar com a glória, mas sabem que suas contribuições para a organização são valiosas. E, enquanto fazem estas contribuições, estudam os líderes, preparando-se para seus próprios papéis de liderança.

LIDERANÇA COMO UM PROCESSO DE TROCA INTERTEMPORAL

Em uma das teorias de liderança conhecida como “teoria das trocas”, as funções do líder são bastantes diferentes umas das outras e incluem organizar, dirigir e coordenar esforços. Cabe a ele manter o grupo unido, definir a situação que está sendo experimentada e fixar objetivos. Também cabe ao líder manter relacionamentos dentro e fora do grupo. Tudo isso envolve a negociação e a resolução das dificuldades de interação. O exercício dessas atividades reclama confiança por parte do líder e do seu seguidor, devendo haver, entre ambos, a preocupação com a justiça de tratamento.

Um dos maiores desafios do líder é despertar um nível máximo de comprometimento por parte dos seguidores para que estes se convençam a tornarem-se embaixadores de seu próprio ideal (CHIAVENATO, 2004).

Este processo de “entrega” do seguidor não apenas é explicitado por um processo externo de influência do líder. Há, no seguidor, um sentimento intrínseco em relação ao líder e ao grupo. O seguidor sentirá normalmente cada vez mais desejo de envolver-se na resolução dos problemas enfrentados pelo seu grupo e pelo líder. Este assume então uma postura incomum e contraditória em relação às outras pessoas que estão fora deste vínculo, pois passa a não buscar uma satisfação imediata, e sim, começa a fazer sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros, começa a pensar em uma espécie de poupança de longo prazo. Este processo de troca entre o presente e o futuro é conhecido como troca intertemporal. O colaborador ativo passa a fazer trocas intertemporais com o grupo e com o líder. Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de alguma coisa no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora (GIANNETTI, 2005). Tal seguidor busca mais que uma oportunidade de atingir sua própria auto-realização, mas sim, uma posição credora em relação ao seu líder. O líder eficaz no comprometimento, então, será aquele que conseguir despertar um sentimento de credor no grupo ao qual está direcionado.

Giannetti (2005) comenta que nossa sociedade é inteiramente baseada na idéia de futuro, e ninguém poderá sobreviver nela se não levar em conta essa idéia. Então como entender essa forte preferência pelo presente? A psicologia temporal fincada nas ameaças e oportunidades do momento, sem fazer conta do porvir, tem sua razão de ser. Quando nos deparamos com padrões de comportamento que caracterizam populações ou sociedades inteiras, é sinal de que fatores subjacentes e comuns a todos, estão, provavelmente, em jogo. As preferências temporais dos indivíduos não surgem do nada. Elas decorrem, em grande medida, de um processo contínuo de adaptação e ajustamento às condições objetivas em que eles atuam e ganham a vida. Padrões de comportamento e escolhas intertemporais dos seguidores fixam seus objetivos e sua disposição para ganhos no porvir.

O seguidor só dará ao líder autoridade para dirigi-lo caso a percepção positiva que tem dele perdure de forma clara. Essa percepção só se forma quando o liderado reconhece na atitude do líder alguém que conhece bem suas expectativas motivacionais e está aberto a ajudá-lo a satisfazer suas necessidades, não abandonando a busca dos objetivos organizacionais. Isso contribui para a formação consciente do vínculo interpessoal. Assim sendo, o seguidor aceita o líder sentindo-se bem em segui-lo. O líder, então, assume o papel de parceiro e facilitador junto aos objetivos dos seus seguidores.

O líder representa, assim, fonte imediata de satisfação, personificando o meio ou o recurso instrumental que sinaliza novas satisfações motivacionais no futuro. É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro. O líder consegue dar uma direção e mostrar o caminho que até então se apresentava nebuloso e obscuro, de um futuro incerto, para o grupo. Essa forte orientação para o futuro devido ao avanço do conhecimento técnico, a cooptação de forças naturais e da ação do tempo para o mundo do trabalho e a maior segurança e previsibilidade do ambiente social reduziram a tirania do aqui-e-agora e aumentaram substancialmente os graus de liberdade da sociedade humana. Esse conjunto de mudanças tornou factível o exercício de escolhas intertemporais de longo alcance por meio da transferência de recursos do presente para o futuro (GIANNETTI, 2005).

A atitude do líder e a resposta do seguidor estão presas entre si por uma ligação de causa e efeito, isto é, seguem habitualmente um fluxo de influência de sentido duplo. House (apud BERGAMINI, 2002) subdivide esse processo de influência em quatro tipos de liderança e procura esquematizar possíveis referenciais de adequação dos seguidores que são assim denominados:

- Líder Diretivo: mostra aos subordinados aquilo que espera deles, programa o trabalho e apresenta as diretrizes de como realizá-lo. Contudo, esse estilo aumentará a insatisfação do seguidor quando as tarefas não forem bem definidas, o que causa, com muita frequência, tensão.

- **Líder Apoiador:** trata-se de alguém que o seguidor sente como um amigo que demonstra interesse em atender às suas necessidades. A eficácia deste estilo aparece principalmente quando as tarefas são bem estruturadas.
- **Líder Participativo:** consulta com frequência o seu seguidor, levando em conta as sugestões dele antes de tomar uma decisão. Com isso, valoriza a contribuição que está sendo feita.
- **Líder Orientado para a Realização:** é aquele que propõe metas desafiadoras, esperando que o seguidor dê o melhor de si no desempenho de suas atividades na organização.

Atividade Final

Exercício de poder e influência

A. Poder

Várias pessoas de destaque na história da humanidade fizeram afirmações sobre o poder e sobre vencer. Algumas dessas afirmações estão na lista a seguir. Indique como você se sente a respeito de cada uma das declarações apresentadas assinalando se discorda totalmente da afirmativa (DT), se discorda parcialmente (DP), se é indiferente (I), se concorda parcialmente (CP) e se concorda totalmente (CT).

| Frases de líderes mundiais | DT | DP | I | CP | CT |
|--|----|----|---|----|----|
| Vencer é tudo. | | | | | |
| Só pode haver um vencedor. | | | | | |
| A cada minuto nasce um trouxa. | | | | | |
| Não se pode confiar totalmente em ninguém. | | | | | |
| Todo o poder está na ponta de uma arma. | | | | | |
| Os que buscam poder são gananciosos e não-confiáveis. | | | | | |
| Você paga pelo tanto de poder que consegue. | | | | | |
| O poder corrompe; o poder absoluto corrompe de forma absoluta. | | | | | |

B. Influência

Durante a semana passada você deve ter tido contato com várias pessoas. Algumas tiveram influência positiva sobre você (estimularam você de variadas formas); outras tiveram influência negativa (desestimularam-no). Tente lembrar experiências recentes com empregadores, colegas, professores, pais, religiosos e outros que podem tê-lo influenciado de alguma forma. Tente pensar sobre como e por que eles o influenciaram dessa maneira. Por exemplo, você pode ter ido à igreja e ouvido um líder religioso fazendo um discurso que te impressionou ou ter visto o mesmo líder em atitude imprópria. Seus pais ou outros familiares podem ter te aconselhado de maneira especial ou proibido que você saísse para ver um show que terminaria muito tarde. Um amigo pode ter contado uma história interessante ou se mostrado desestimulado. Em cada um desses exemplos você pode dizer que sofreu influência positiva ou negativa.

1. Na tabela a seguir, faça uma lista dos nomes de todos os que o influenciaram durante a semana passada de acordo com o tipo de poder que a pessoa utilizou. O nome da pessoa pode aparecer em mais de um tipo de poder social, se a pessoa em questão utilizou bases múltiplas de poder. Indique também se a influência foi positiva (+) ou negativa (-).

| Base de poder social | Nomes | + ou - |
|----------------------------------|-------|--------|
| Coerção | | |
| Monetária ou financeira | | |
| Legitimidade | | |
| Habilidade/perícia | | |
| Afeição | | |
| Respeitabilidade/ reatividade | | |

2. Após examinar sua lista, assinale as questões a seguir:

- a. Você considera que a maioria das pessoas com marcas + tendia a aparecer nas mesmas bases de poder social?
- b. Você considera que a maioria das pessoas com marcas – tendia a aparecer nas mesmas bases de poder social?

3. Com base em suas respostas às duas últimas questões, faça uma lista das bases de poder social que você considerou positivas (+) e das que considerou negativas (-). Você realmente as utiliza?

C. Poder e influência

Com base na tabela existente na parte B, escolha uma pessoa que você considera ter tido a mais forte influência positiva sobre você (pessoa 1) e aquela que teve a mais forte influência negativa (pessoa 2). Provavelmente os nomes dessas pessoas apareceram com frequência na parte B.

Na tabela seguinte, para cada afirmativa, coloque o número 1 no espaço que melhor indica como você considera que a pessoa 1 responderia à afirmação. De modo semelhante, coloque o número 2 no espaço que reflete, em cada afirmativa, como você considera que a pessoa 2 responderia àquele item.

| Frases de líderes mundiais | DT | DP | I | CP | CT |
|--|----|----|---|----|----|
| Vencer é tudo. | | | | | |
| Só pode haver um vencedor. | | | | | |
| A cada minuto nasce um trouxa. | | | | | |
| Não se pode confiar totalmente em ninguém. | | | | | |
| Todo o poder está na ponta de uma arma. | | | | | |
| Os que buscam poder são gananciosos e não confiáveis. | | | | | |
| Você paga pelo tanto de poder que consegue. | | | | | |
| O poder corrompe; o poder absoluto corrompe de forma absoluta. | | | | | |

Agora compare suas respostas das partes A, B e C. Você se parece mais com a pessoa 1 ou com a pessoa 2? Você prefere usar os tipos de poder utilizados por essa pessoa? Que tipos de poder você utiliza com mais frequência? Quando você sente ter mais poder? Quando você sente ter menor poder ou influências sobre as pessoas? Como essas respostas se comparam com o que você descobriu na parte B?

Comentário

Você deve ter encontrado coerência entre as pessoas que citou na parte B com o seu jeito de agir. Em geral nos deixamos influenciar pelas pessoas que apresentam atitudes e comportamentos similares ao que gostaríamos de ter. Já quanto ao poder, aqueles que exercem poder sobre nós nos desagradam quando seu comportamento, crenças e valores diferem do nosso próprio estilo de vida. As respostas a esta atividade são pessoais e podem ser melhor entendidas em comparação com as respostas de outros colegas. Não deixe de participar do fórum de discussão para comparar suas escolhas com a de seus colegas e entender melhor seu estilo de exercer influência e receber influência e poder de seus chefes e líderes.

RESUMO

A maneira de agir de um líder em relação à instituição e ao seu grupo não está somente relacionada à sua posição formal, mas a atuar a partir de uma escolha. Em outras palavras, liderar é um ato de escolha.

Uma organização nada mais é do que uma *reunião de indivíduos com um propósito*.

Existe nas organizações um modelo inadequado com: “chefe, regras, eficiência e controle”. Esses elementos são essenciais para o funcionamento de uma organização mas podem ser um problema crônico. Para resolver os problemas crônicos de chefes que não mostram confiança, o líder deve se concentrar em *modelar* a integridade. Onde as regras não permitem desenvolver uma visão dos valores comuns, o líder se concentra em *descobrir caminhos*. Onde há desalinhamento por causa da má eficiência, o líder se concentra em *alinhar* objetivos, estruturas, sistemas e processos. Onde há enfraquecimento das pessoas por excesso de controle, o líder deve se concentrar em *fortalecer (empowering)* as pessoas e as equipes.

Os papéis do verdadeiro líder podem ser resumidos em quatro qualidades da liderança pessoal: visão, disciplina, paixão e consciência. Na definição de Covey (2005), liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas.

Segundo Pinchot (2004), diferentes modelos de organização conduzem a abordagens distintas para dar autonomia (*empowerment*) às pessoas e fazer surgir muitos líderes.

Existem três métodos de aumentar as oportunidades para liderança: delegação em uma hierarquia tradicional, criação de uma comunidade com propósito comum e valores compartilhados e estabelecimento de um sistema de livre mercado.

Conforme diz Kotler (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará em breve. Hoje é mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração, e também tenham capacidade de liderar. De certa forma a dimensão “gerência” está relacionada com a complexidade interna de uma organização, que, por sua vez, está ligada, dentre outras coisas, ao tamanho da organização. A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. A capacidade para administrar os relacionamentos é o outro aspecto da competência social e possibilita ao líder motivar a equipe por meio de uma visão instigante, utilizando-se de variadas técnicas de persuasão.

Líderes emocionalmente inteligentes procuram encontrar formas de ficarem menos irritados porque se ficam menos zangados, maior será a chance de seu interlocutor agir de forma positiva. Esta postura cria ambiente de confiança e conforto.

O estudo das teorias da liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular do comportamento e aptidões do líder e de seus colaboradores, por meio de várias abordagens teóricas da liderança. No século XX, muitas formas de se entender a liderança foram desenvolvidas. As Teorias do Grande Homem na liderança que dominaram as discussões antes de 1900 deram lugar às teorias dos traços da liderança, depois das quais surgiram os destaques aos fatores situacionais e ambientais. Finalmente, as teorias da integração se desenvolveram em torno de pessoas e situações, da psicanálise, dos papéis dos líderes, das mudanças etc.

O papel do seguidor é extremamente importante na construção da eficácia do líder. As organizações começam, aos poucos, a valorizar a influência do seguidor sobre o líder como importante recurso de enriquecimento do processo decisório.

Dentre os diferentes tipos de influência ascendente, do seguidor para o líder, se destacam: persuasão enquanto influência aberta; persuasão manipuladora e persuasão pura e simples.

As organizações que possuem filosofias administrativas mais coletivistas mostram a importância da participação dos níveis inferiores no processo decisório.

Um dos maiores desafios do líder é despertar um nível máximo de comprometimento por parte dos seguidores. O processo de troca entre o presente e o futuro é conhecido como troca intertemporal.

Giannetti (2005) comenta que nossa sociedade é inteiramente baseada na idéia de futuro, e ninguém poderá sobreviver nela se não levar em conta essa idéia. O seguidor só dará ao líder autoridade para dirigi-lo caso a percepção positiva que tem dele perdure de forma clara. O líder representa fonte imediata de satisfação, personificando o meio ou o recurso instrumental que sinaliza novas satisfações motivacionais no futuro. É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro.

A atitude do líder e a resposta do seguidor estão presas entre si por uma ligação de causa e efeito. Há quatro tipos de liderança claramente definidos:

- Líder Diretivo: mostra aos subordinados aquilo que espera deles.
- Líder Apoiador: aquele que o seguidor sente como um amigo que demonstra interesse em atender às suas necessidades.
- Líder Participativo: consulta com frequência o seu seguidor;
- Líder Orientado para a Realização: propõe metas desafiadoras.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos discutir maneiras que os líderes usam para comunicar suas idéias e a importância da comunicação no ambiente de trabalho.

Anexo



| Teoria | Autor representativo/ano | Resumo |
|-------------------------------------|--|---|
| Teorias do Grande Homem | Dowd (1936) | As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (como Moisés, Maomé, Joana d'Arc, Washington, Gandhi, Churchill etc.). Dowd (1936) afirma que "não existe liderança pelas massas. Em todas as sociedades, as pessoas têm diferentes graus de inteligência, energia e força moral, e qualquer que seja a direção para qual as massas sejam influenciadas a seguir, sempre serão lideradas por algumas poucas pessoas superiores". |
| Teorias dos Traços | Bingham (1927); Kilbourn (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929) | O líder é dotado de traços e características superiores que diferenciam dos seguidores. As pesquisas desta linha tentam responder duas perguntas: O que distingue o líder das outras pessoas? Qual a extensão dessas diferenças? |
| Teorias Situacionais | Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer | A liderança é resultado de demandas situacionais: os fatores situacionais, mais do que os fatores hereditários determinam quem emergirá como líder. O surgimento de um grande líder é consequência da época, do local e das circunstâncias. |
| Teorias Pessoal-situacionais | Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931) | Representam uma combinação das três linhas teóricas anteriores. As pesquisas sugerem que o estudo da liderança deveria incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que uma pessoa opera. As condições incluem: (1) traços de personalidade, (2) natureza do grupo e de seus integrantes, e (3) eventos com os quais o grupo se confronta. |
| Teorias Psicanalíticas | Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971) | O líder funciona como uma figura paterna: uma fonte de amor ou de medo, como a corporificação do superego, o meio para dar vazão às frustrações e à agressão destrutiva dos seguidores. |
| Teorias Humanistas | Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey e Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966) | Lidam com o desenvolvimento da pessoa em organizações efetivas e coesas. Os que adotam esta perspectiva teórica pressupõem que os seres humanos são por natureza seres motivados e que as organizações são por natureza estruturadas e controladas. De acordo com eles, a liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização. |
| Teorias do Papel do Líder | Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975) | Características da pessoa e exigências da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas poucas pessoas surjam como líderes. A estrutura dos grupos se embasa nas interações dos integrantes do grupo e o grupo se organiza de acordo com diferentes papéis e posições. A liderança é um desses papéis diferenciados e se espera que a pessoa que ocupa essa posição se comporte de modo diferente em relação a outras pessoas do grupo. Os líderes se comportam de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros. Mintzberg considera os seguintes papéis do líder: figura de proa, líder, agente de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, encarregado de lidar com as perturbações, alocador de recursos e negociador. |

| | | |
|--|---|---|
| Teoria da Trajetória-meta | M. G. Evans (1970); Mahoney & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974) | Os líderes reforçam as mudanças dos seguidores ao mostrar os comportamentos (trajetórias) que levam às recompensas. Os líderes também esclarecem os objetivos e incentivam os seguidores a obterem um bom desempenho. Os fatores situacionais determinam o modo como os líderes atingem esses propósitos de trajetória-meta. |
| Teoria da Contingência | Fiedler (1967); Fiedler, Chemers & Mahar (1976) | A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. Os programas de treinamento de lideranças embasados nestas teorias ajudam o líder a identificar sua orientação e ajustar-se melhor aos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação. |
| Liderança Cognitiva: o grande homem do século XX | H. Gardner (1995); J. Collins (2001) | Os líderes são “pessoas que, por palavras e/ou exemplos pessoais, influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número representativo de outros seres humanos”. Entender a natureza da mente humana, tanto do líder quanto dos seguidores, nos permite perceber a natureza da liderança. A pesquisa de Collins conclui que uma diferença entre as organizações que geram bons resultados de modo sustentado e as que não os obtêm é que as primeiras são lideradas pelo que denomina Líderes de Nível 5 – os que apresentam uma paradoxal combinação de humildade e determinação obstinada. |
| Teorias e modelos dos processos interativos; modelo de múltiplos vínculos; modelo de múltiplas telas; modelo de vínculo duplo vertical; teorias da troca, teorias do comportamento e teorias da comunicação | Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971) | A liderança é um processo interativo. Os exemplos incluem teorias relativas à estrutura de iniciação dos líderes; a relação entre a inteligência do líder e seu desempenho ou o de seu grupo; a relação do líder com cada pessoa, em vez do grupo; e a interação social como uma forma de troca ou contingência comportamental. |
| Poder-influência: Liderança Participativa, Lógica Dedutiva | Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt & White (1939); Vroom & Yetton (1974) | A abordagem voltada a poder-influência inclui a liderança participativa. As pesquisas nesta linha examinam o quanto de poder é detido e exercido pelo líder. A abordagem também pressupõe uma causalidade unidirecional. A liderança participativa trata do compartilhamento do poder e do fortalecimento dos seguidores. Vroom & Yetton propuseram uma teoria prescritiva da liderança que sustenta que os líderes assumem as diretivas e os subordinados são seguidores passivos. Quando os subordinados têm mais conhecimentos, porém, seu papel deveria ser mais participativo. Gardner acredita que “liderança é um processo de persuasão ou exemplo pelo qual uma pessoa (ou uma equipe) induz um grupo a seguir os objetivos estabelecidos pelo líder e por seus seguidores”. Considera que a liderança é um papel integral no sistema que presidem. |

| | | |
|---|--|--|
| Atribuição, Processamento da Informação e Sistemas Abertos | Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976,1985); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977) | A liderança é uma realidade construída socialmente. De acordo com Mitchell et al. "As atribuições de liderança pelos observadores e pelos integrantes do grupo são visadas por suas realidades sociais individuais". Além disso, nos estudos de liderança, as variáveis individuais, processuais, estruturais e ambientais são fenômenos mutuamente causais, isto é, difícil apontar causa e efeito entre essas variáveis. |
| Liderança Carismática | Conger & Kanungu (1987); House (1977);Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Werber (1947) | A liderança carismática, por outro lado, pressupõe que os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados. A influência de um líder na realidade não se embasa na autoridade ou na tradição, mas nas percepções de seus seguidores. Dentre as explicações para a liderança carismática, temos a atribuição, as observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e a do contágio social. |
| Liderança Embasada na Competência | Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn | É possível aprender e aprimorar competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre pessoas com desempenho destacado (líderes) e as que só terão desempenho médio. |
| Liderança Visionária e de Aspirações | Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986) | De acordo com Kouzes e Posner, a liderança "acende" a paixão dos subordinados e serve de bússola pela qual se orientam os seguidores. Eles definem liderança "como a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas". O destaque é dado ao desejo dos seguidores de participar e à habilidade do líder para chamar outros à ação. Os líderes respondem aos clientes, formulam a visão, energizam os empregados e prosperam em ambientes "caóticos". A liderança é uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. |
| Liderança Gerencial e Estratégica | Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Jaques & Clement (1991); Kotter (1998,1999); Buckingham & Clifton (2001) | A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Drucker destaca três elementos dessa integração: o financeiro, o desempenho e o pessoal. Acredita que os líderes são responsáveis pelo desempenho de suas organizações e pela comunidade como um todo. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. De acordo com Kotter, os líderes comunicam a visão e o rumo, alinham as pessoas, motivam, inspiram e energizam seus seguidores. Além disso, os líderes são agentes de mudança e fortalecem seu pessoal. A liderança é o processo de dar propósito (um rumo significativo) ao esforço coletivo, e estimula a realização de maiores esforços para que o propósito seja alcançado. A liderança gerencial eficaz também promove trabalho gerencial eficaz. Estes autores acreditam em requisitos de liderança que dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações. |

| | | |
|---|---|---|
| Liderança Embasada em Resultados | Ulrich, Zenger & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003) | Ulrich Zender e Small Wood <i>et al.</i> propõem uma marca de liderança que “descreve os resultados específicos que os líderes obtêm”. Os líderes são detentores de caráter moral, integridade, energia, além de conhecimentos técnicos e pensamento estratégico. Além disso, os líderes revelam comportamentos eficazes para a promoção do sucesso organizacional. Como os resultados da liderança podem ser medidos, no que chamaram de Projeto Evergreen, Nohria Joyce e Robertson <i>et al.</i> examinaram mais de 200 práticas gerenciais no transcurso de um período de dez anos para determinar quais geram resultados verdadeiramente superiores. As quatro práticas primárias são estratégia, execução, cultura e estrutura. As empresas com resultados superiores também adotam duas das quatro práticas secundárias: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições. |
| O Líder como Mestre | DePree (1992); Tichy (1998) | Os líderes são mestres. Os líderes estabelecem o “ponto de vista a ser ensinado”. A liderança trata de motivar os outros ensinando narrativas. Tichy afirma que a liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo. |
| Liderança como Arte Cênica | DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989) | A liderança é oculta no sentido de que os líderes não desempenham abertamente ações de liderança (como motivação, orientação etc.), mas empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou o gerente faz. Uma metáfora comum para a liderança como arte cênica são os maestros e os conjuntos de jazz. |
| Liderança Cultural e Holística | Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992) | A liderança é a capacidade de sair da cultura para iniciar processos de mudança evolutiva mais adaptativos. A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A abordagem holística de Wheatley pressupõe que a liderança é contextual e sistêmica. Os líderes criam relações sinérgicas entre pessoas, organizações e o ambiente. Promovem organizações que aprendem por meio da aceitação das cinco disciplinas. De acordo com Senge, os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres. |
| Liderança Servidora | Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992) | Esta linha de pensamento pressupõe que os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. As características de um líder-servidor incluem escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, conceitualização, previsão, responsabilidade, compromisso com o crescimento dos outros e formação de uma comunidade. |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Liderança Espiritual | DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1997); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989) | <p>A liderança implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as suas ações. Fairholm acredita que a liderança envolve a conexão com outros. Além disso, "à medida que os líderes se comprometem com o cuidado da pessoa integral, eles devem incluir a atenção espiritual em sua prática... No novo século, os líderes precisam considerar e se engajar ativamente em fazer essas conexões e ajudar então os outros a fazê-las". A influência do líder nasce de seu conhecimento da cultura da organização, seus costumes, valores e tradições.</p> |
|-----------------------------|---|--|

Comportamento Humano nas Organizações

Referências

Aula 1

BERGAMINI, Cecília W. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Introdução à teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Aula 2

BURTON, Arthur. *Teorias operacionais da personalidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1978.

CLONINGER, Susan. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HALL, Calvin e LINDZEY, Gardner. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda, 1966.

MYERS, Isabel Briggs. *Ser humano é ser diferente: valorizando as pessoas por seus dons especiais*. São Paulo: Gente, 1997.

Aula 3

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTONI, Batista. *Reengenharia humana preparando o indivíduo para a mudança*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. *Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. São Paulo: Campus, 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

_____. *Gerenciando pessoas*. 2. ed. São Paulo: Makron Book do Brasil, 1994.

_____. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomsob Leraning, 2004.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

HAMPTON, David. *Administrando o comportamento organizacional*. São Paulo: MC Graw-Hill, 1990.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. Editora Atlas, São Paulo, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Vozes, 1994.

TORRES, Ofélia. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1998.

Aula 4

BERGAMINI, Cecília W. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. *Introdução à teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATCHER, A. *A importância de ser você mesmo: o enfoque Lifo para uma organização produtiva*. São Paulo: Atlas, 1985.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Aula 5

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 31- 46. (Coletânea HSM Management).

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BORNSTEIN, Steven; SMITH, Anthny. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

CALVOSA, M. V. D.; SOUZA NETO, S. P.; CORREA, F. L. Práticas e atributos do líder: uma pesquisa quantitativa sobre as competências de liderança. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS (SIMGEN), 3., 2005, Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro: UFRRJ, 2005.

CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José. (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. p. 121-182.
- COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- GIANNETTI, Eduardo. *O valor do amanhã: ensaio sobre a natureza dos Juros*. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HELGESEN, Sally. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 48-54.
- KOTLER, John P. Os líderes necessários. In: JULIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Nova liderança nova organização: modelo estratégico de gestão em renovação contínua*. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2002.
- MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite (Org.). *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- PINCHOT, Gifford. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 56-60.
- SENGE, Peter. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 60-62.
- SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUZA NETO, S. P. *Os programas da qualidade e as mudanças na vida do trabalhador*. 1997. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 1997
- VERGARA, Sylvia. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

- BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.) . *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 31-46. (Coletânea HSM Management).
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORNSTEIN, Steven; SMITH, Anthny. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.
- CALVOSA, M.V.D.; SOUZA NETO, S. P.; CORREA, F. L. Práticas e atributos do líder: uma pesquisa quantitativa sobre as competências de liderança. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 3., 2005, Rio de Janeiro. *Anais ... Seropédica*, RJ: UFRRJ, 2005.
- CAMBRIA CONSULTING. Competências de liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 9-20. (Coletânea HSM Management).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 2003. p. 121-182.
- _____. *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. *Human behavior at Work: organization behavior*. New York: Mac-Graw Hill Book, 1989.
- GIANNETTI, Eduardo. *O valor do amanhã: ensaio sobre a natureza dos juro*s. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- KOTLER, John P. Os líderes necessários. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SILIBI NETO, José (Org.). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo:

Publifolha, 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FISCHER, Rosa Maria et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. *Nova liderança nova organização: modelo estratégico de gestão em renovação contínua*. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2002.

PETERS, Tom. 50 lições de liderança. *Revista Você*, ano 4, n. 35, p. 26-35, maio 2001.

PINCHOT, Gifford. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 56-60.

SENGE, Peter. *O líder do futuro*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p. 60-62.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TICHY, N. Crescimento com fins estratégicos. *Management informação e conhecimento para a gestão empresarial*, São Paulo, ano 4, n. 21, p. 142-146, jul./ago. 2000.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação

