

# GESTÃO DE PESSOAS - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## UNIDADE 1 – DESAFIOS ATUAIS

### 1.1 - TEMPO DE MUDANÇAS

A busca de adaptação por parte das empresas manifesta inúmeras relações entre elas e o que ocorre no ambiente em que atuam, tal processo atesta sua pertinência quando abordamos a empresa sistemicamente, e não como entidade imune ao que se passa no contexto mais amplo.

Essas mudanças configuram uma teia de relacionamentos, dialeticamente cooperativos e conflitivos.

Toda a dinamicidade do mundo contemporâneo traz para as empresas novas necessidades no que se refere às formas de organização do trabalho e novas necessidades de aprendizagem, não só para lidar com a complexidade do mundo que nos impacta, mas também com o alto grau de incerteza que essas mudanças nos provocam.

### 1.2 - NECESSIDADE DE PARCERIAS E INOVAÇÃO

A competição entre as empresas exige – cada vez mais e o mais rápido possível – a geração de inovação. Inovar é uma forma de a empresa se diferenciar de outras, para inovar, a empresa precisa ter ética, de modo a poder ser escolhida por clientes, talentos e investidores, aprender a lidar com a subjetividade dos clientes e com a participação do consumidor no processo produtivo e gerar comprometimento em toda a cadeia de valor – empregados, clientes, fornecedores, acionistas, além claro de ter profissionais sensíveis às mudanças do ambiente. A palavra chave aqui é **parceria**.

### 1.3 - COMPARTILHAMENTO DO PODER

A visão da empresa deve ser a de processo, não de hierarquia, nesse processo, faz-se necessário compartilhar o poder porque, contraditoriamente, se dividido, o poder se multiplica.



Conseqüentemente, faz-se necessário aprender coletivamente, focar o desempenho nas equipes, adquirir, produzir e compartilhar informações – tanto as operacionais quanto as táticas. É preciso reconhecer em ações a relevância das pessoas no processo produtivo, investir no desenvolvimento de competências, captar, selecionar e recompensar pessoas por competência,

além de gerar referências de desempenho. Considerando essas premissas, um grande desafio posto às empresas é, sem dúvida, provocar a motivação nas pessoas.

## **1.4 - MOVIMENTO DE DENTRO PARA FORA**

*Motivação* não é um produto acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. *Motivação* é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, é um motivo para a ação.

A *motivação* nos é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

A *motivação* é contínua, o que significa dizer que sempre teremos, a nossa frente, algo a motivar-nos.

Por ser intrínseca, não é coerente dizermos que *motivamos os outros a isto ou àquilo*. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Em outras palavras motivação esta dentro de nós e estímulo esta fora.

### **1.4.1 - EXEMPLOS OPOSTOS DE MOTIVAÇÃO**

Vejamos o caso de Romário e de Marcelinho Carioca no começo de 2003, ambos foram estimulados por propostas milionárias de clubes do Qatar – *Al-Saade Al Ettehad*, respectivamente – a se transferirem para lá. Romário recebeu uma proposta de **US\$ 1,5 milhão** por **100** dias no clube, e Marcelinho, de **US\$ 650 mil**, por **60** dias. O primeiro aceitou e foi. O segundo recusou.

Certamente, há estímulos secundários nas propostas, mas o que salta aos olhos é o dinheiro. Para um, foi motivador; para o outro, não.

É comum não entendermos por que determinada pessoa não se sente motivada para fazer alguma coisa quando nós nos sentimos.

## **1.6 - DIFERENÇAS INDIVIDUAIS**

Aqui Freud nos daria uma bela lição. Ele nos diria que são nossos conteúdos psicológicos – diferentes de pessoa para pessoa – que nos encaminham em determinada direção, embora tais conteúdos possam servir-se de fatores externos.

Alocamos mais tempo nas atividades para as quais estamos motivados. O caráter de interioridade da motivação nos diz que ela é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável.

## 1.6.1 - QUESTÕES BÁSICAS DA MOTIVAÇÃO

A questão básica é...

*Por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas que a outras parecem enfadonhas, desinteressantes, ilógicas, malucas, muito certinhas, completamente sem parâmetros ou desprovidas de 'glamour'?*



Isso ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações.

## UNIDADE 2 – TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Motivação não é um produto acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida.

A motivação está dentro de nós.

### 2.1 - NECESSIDADES PRIMÁRIAS – MASLOW

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a *questão das necessidades humanas*. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Maslow distingue dois tipos de necessidades – *primárias* e *secundárias*. As necessidades primárias – que formam a base da hierarquia – são...

<b>Necessidades fisiológicas</b>	Dizem respeito a nossa sobrevivência. São as necessidades mais baixas na hierarquia – fome, sede, sono, sexo...
<b>Necessidades de segurança</b>	Estão relacionadas a nossa necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária – salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego...

### 2.1.1 - NECESSIDADES SECUNDÁRIAS

Segundo Maslow, as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia.

<b>Necessidades afetivo-sociais</b>	Referem-se a nosso desejo de amar e de sermos amados, de pertencermos a um grupo.
<b>Necessidades de estima</b>	Relacionam-se a nossa auto-estima, ao desejo de sermos reconhecidos, de termos prestígio, <i>status</i> .
<b>Necessidades de auto-realização</b>	Dizem respeito à realização de nosso próprio potencial, como, por exemplo, em tarefas desafiadoras.

Para Maslow, na medida em que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar às que se encontram nos pontos mais altos da hierarquia. Contudo, isso não é, digamos, *engessado*.

Por exemplo, se estamos com muita fome, não queremos saber de ficar fazendo outras coisas, mesmo que isso realize nosso potencial.

### 2.1.2 - CRÍTICAS A MASLOW

A teoria de Maslow – ainda que largamente aceita – tem sofrido críticas. Uma delas, por exemplo, é que a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Algumas culturas, como a japonesa, por exemplo, colocariam as necessidades afetivo-sociais na base da hierarquia.

Também é possível que os cariocas coloquem, nessa posição, a necessidade de segurança.

Também é plausível que algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem de situação financeira que deixaria outros indivíduos muito confortáveis.

Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

## 2.2 - QUESTÃO DA SATISFAÇÃO – HERZBERG

Frederick Herzberg, na década de 60, focalizou a *questão da satisfação* para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho...

<p><b>Fatores higiênicos</b></p>	<p>Localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos a nós. Nessa categoria, estão elencados salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, relacionamento com os colegas...</p> <p>Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de nos causar insatisfação, mas não chegam a nos causar também satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Contudo, se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação.</p>
<p><b>Fatores motivacionais</b></p>	<p>São intrínsecos, isto é, dizem respeito a nossos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causam-nos satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a nos causar insatisfação.</p>

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas. Algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação, às *forças ocultas*, ao inimigo que está lá fora. Logo, satisfação ou insatisfação são questões de ego.

### 2.3 - NECESSIDADES ADQUIRIDAS – MCCLELLAND

David McClelland, novamente, tomou como eixo de sua teoria a *questão das necessidades*. Diferentemente de Maslow, ele argumenta que não nascemos com necessidades – elas são adquiridas socialmente. Ou seja, a diferença é que McClelland diz que as necessidades podem ser aprendidas.

McClelland identificou três tipos de necessidades...

<p><b>Poder</b></p>	<p>Refere-se a nossas relações com as pessoas, o <i>status</i>, o prestígio, as posições de influência...</p>
<p><b>Afiliação</b></p>	<p>Diz respeito ao que Maslow chamou de <i>afeto</i>.</p>
<p><b>Realização</b></p>	<p>É concernente à auto-estima e à auto-realização.</p>

### 2.4 - EXPECTATIVA E JUSTIÇA NA EMPRESA

A *teoria da expectativa*, de Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa, se considerarmos que, se virarmos a noite na frente de um computador, nosso chefe nos elogiará – e isso é o que todos queremos –, então viraremos a noite.

Se considerarmos que ele não *dará a menor bola*, dormiremos.

Já a *teoria da equidade*, de J. Stacy Adams, considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebamos – ou não – a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo seria considerado iníquo, injusto. Logo, quando percebemos isso, desmotivamo-nos.

## 2.5 - NECESSIDADE DE RECONHECIMENTO

Quando realizamos um trabalho, seja ele qual for – jardinagem, decisão mercadológica, desenvolvimento de um modelo de nave espacial –, colocamos nele nosso raciocínio, nossa emoção, nossa capacidade motora, enfim, colocamo-nos no trabalho. Produto e produtor não se separam.

Nesse sentido, o trabalho nos pertence, já que nele colocamos nosso esforço.

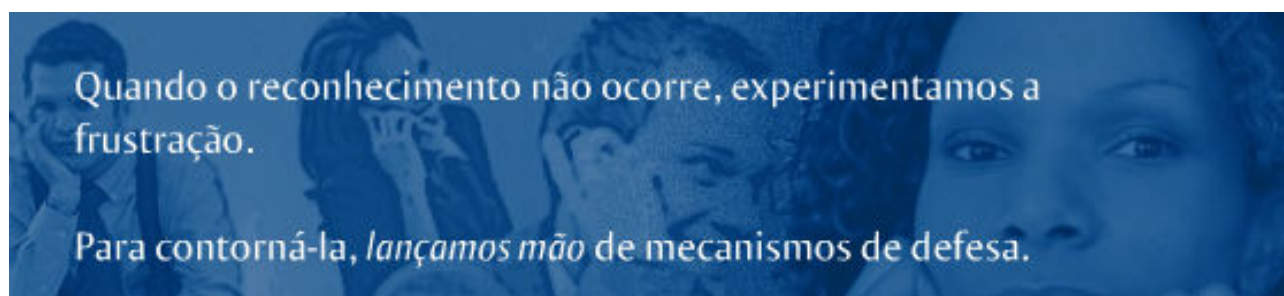
Por outro lado, é natural gostarmos de nos sentir importantes, de ser reconhecidos. Se é assim, queremos a recompensa pelo esforço que despendemos.

Quando o reconhecimento acontece, dá-se a plenitude. Aí ocorre uma coisa fantástica... somos capazes de liberar potencialidades, competências, características pessoais que nem nos dávamos conta de que possuíamos.

O reconhecimento pode vir do chefe, dos pares, da equipe, do fornecedor, do cliente, dos amigos, até da humanidade em geral – como no caso dos cientistas.

EX: Filme – O todo Poderoso

## UNIDADE 3 – MECANISMOS DE DEFESA



### 3.1.1 - RACIONALIZAÇÃO – FANTASIA E PROJEÇÃO

**Racionalização** é uma justificativa que damos para o que sentimos ou fazemos. A racionalização se aplica sob medida a esse mecanismo a fábula de La Fontaine *A raposa e as uvas*. A raposa queria comer as uvas que estavam na videira, lá no alto, mas não podia alcançá-las. Então racionalizou – *Também, eu não queria. Elas estão verdes.*

Aplica-se também ao caso de alguém que comprou um bilhete da *loteca*, certo de que iria ganhar. Afinal, até sonhou que estava dirigindo um *Mercedes Benz*. A pessoa não ganhou e racionalizou – *Ser rico é tão chato*.

**Fantasia** é um devaneio, é a troca do mundo que temos por aquele com o qual sonhamos.

**Projeção** é vermos, nos outros, coisas que, em verdade são nossas. *O inimigo está sempre lá fora*. Por exemplo, uma pessoa com um talento incrível para esquecer tarefas e chegar atrasada foi transferida e projetou – *Meu chefe me persegue*

### 3.1.2 - DESLOCAMENTO, SIMBOLISMO E SUBLIMAÇÃO

**Deslocamento** ocorre quando uma emoção associada a uma idéia que é, para nós, inaceitável transfere-se para outra, aceitável. Por exemplo, quando queremos *matar* nosso chefe e, obviamente, não podemos, o que fazemos? Gritamos com nossos parentes, chutamos o cachorro, atiramos pratos na parede.

**Simbolismo** é a representação de um fato psicológico por outro equivalente, por exemplo, uma mulher, sofrendo assédio sexual e sentindo enorme desdém por quem a assedia, cospe no chão.

**Sublimação** é o processo de descarregar a energia em ações socialmente aceitáveis, por exemplo, uma mulher que quer ter filhos, mas não pode tê-los porque não é casada e está submissa aos valores de uma cidade em que não se pensa em produção independente. A solução que ela encontra é criar cães.

### 3.1.3 - ISOLAMENTO, COMPENSAÇÃO E REGRESSÃO

**Isolamento** se revela no *estar só na multidão*. É o caso, por exemplo, daquela pessoa que, nas situações menos propícias a isso, pega um livro e, na leitura, isola-se do mundo que a cerca.

É também o caso daquela aluna que vai sempre às aulas de óculos escuros, sem grau, sem estar com conjuntivite, e senta-se no fundo da sala – isola-se do grupo.

**Compensação** é um mecanismo que permite cobrir deficiências pelo desenvolvimento de outras capacidades. Por exemplo, alguém que é ruim em Redação pode compensar isso cultivando uma letra bonita.

**Regressão** significa não se comportar de acordo com a idade que se tem. Por exemplo, a criança que vai ganhar um irmãozinho e volta a chupar o dedo.

### 3.1.4 - APATIA, GENERALIZAÇÃO E SOMATIZAÇÃO

**Apatia** é o ato de não ser contra nem a favor; muito pelo contrário. É o caso, por exemplo, de um engenheiro, altamente motivado, a quem o chefe mandou que fizesse um projeto de casas populares.

O engenheiro passou dias e noites debruçado sobre pranchetas e concluiu seu trabalho. Entregou-o ao chefe em uma manhã. O chefe olhou, desdenhosamente, e disse...*Está uma droga!* - Além disso, rasgou a planta. Naquele momento, o chefe não rasgou um papel, rasgou a alma do engenheiro.

O resultado é a apatia do engenheiro em relação a outros projetos.

**Generalização** é o ato de atribuir a um grupo maior de pessoas ou à humanidade aquelas verdades desagradáveis a nosso ego. O que é particular torna-se universal. Por exemplo, políticos de todo o mundo são falsos; todos os italianos falam demais; o ser humano não presta.

**Somatização** refere-se a algum tipo de doença provocada por conteúdos psicológicos. Por exemplo, uma pessoa que toda vez que é contrariada em seus objetivos tem taquicardia. Outra desenvolve uma tendinite justo no braço direito, com o qual digitava sua tese de doutorado, que não via chegar a um fim.

### 3.2 - OUTROS MECANISMOS DE DEFESA

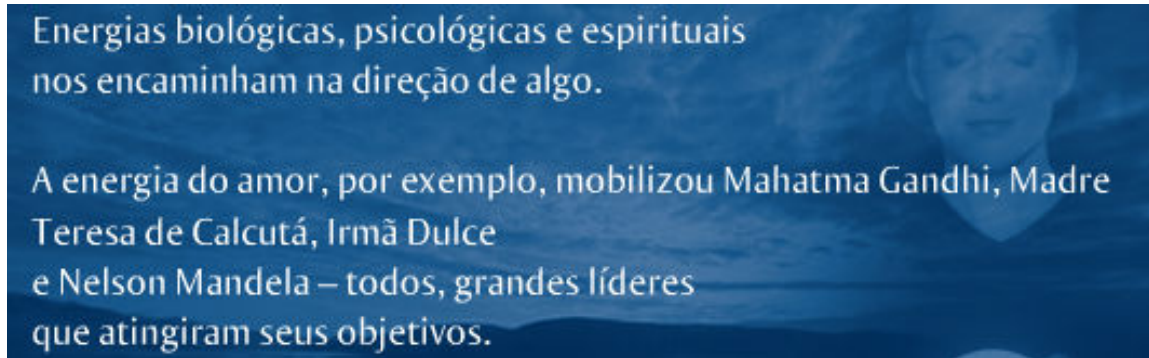
Outros mecanismos de defesa são...

<b>Mecanismos de defesa sociológicos</b>	Dizem respeito ao <i>estar em sociedade</i> . Se nos sentimos deprimidos, podemos ir ao <i>shopping Center</i> comprar roupas novas. Consumismo exacerbado é, pois, um mecanismo de defesa sociológico.
<b>Mecanismos de defesa químicos</b>	São concernetes ao uso de fumo, drogas e álcool.
<b>Mecanismos de defesa tecnológicos</b>	São aqueles que se valem da tecnologia – por exemplo, pessoas que não conseguem sair da frente de um computador, dia e noite.

Os mecanismos de defesa não são deliberados, são quase sempre inconscientes. Quando intencionais, fazem parte de outra esfera conceitual. Importante é saber que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E mais... o que nos motiva em determinado momento pode não motivar em outro.



## UNIDADE 4 – FORÇAS E FUNÇÕES MOTIVADORAS



### 4.1 - FORÇAS ENERGÉTICAS INDIVIDUAIS

De um modo geral, temos forças energéticas de três níveis...

<b>Biológico</b>	Manifestam-se como desejo de alimento, de água, de sexo, de movimento... ou seja, aquilo que Maslow designou como necessidades fisiológicas.
<b>Psicológico</b>	São o ciúme, a esperança, a inveja, o orgulho, o sentimento de culpa, o remorso, o desejo de justiça, a vaidade, a generosidade, o senso moral... Algumas dessas forças – como a inveja, por exemplo – destroem a nós mesmos. Junto com o ódio, a inveja é o mais destruidor dos sentimentos.
<b>Espiritual</b>	São o amor – o amor universal, não o amor de uma pessoa por outra, estritamente considerado –, a compaixão, a intuição...

#### 4.1.1 - INFLUÊNCIA DA ORIGEM FAMILIAR

Muitas de nossas forças energéticas são fecundadas em nossa célula familiar. Por isso, muitos de nossos comportamentos na empresa têm origem em nossas famílias.

Sobre esse processo, Laurent Lapierre esclarece

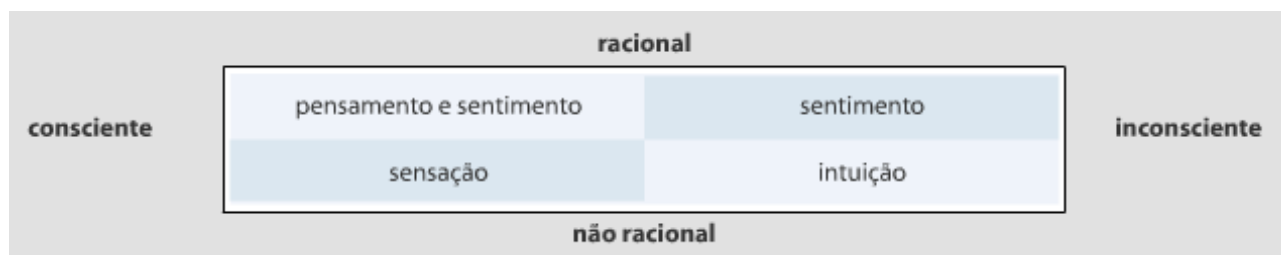
*A hereditariedade biológica tem uma influência que deve ser reconhecida em seu justo valor. Do mesmo modo, a herança sociocultural dos diferentes meios no seio dos quais o sujeito é criado, educado e civilizado tem uma influência inegável sobre o psiquismo.*

*As figuras dos pais podem estar interiorizadas como ativamente benevolentes ou perseguidoras, amantes ou dominadoras, o que leva o sujeito a utilizar mecanismos psicológicos bem conhecidos, como a negação, a idealização, a inveja, o desprezo...*

## 4.2 - FUNÇÕES PSÍQUICAS BÁSICAS

**Jung** afirma que temos quatro funções psíquicas básicas, responsáveis pelo modo de conhecer, e das quais outras derivam. São elas:

- O pensamento;
- A percepção – sensação;
- O sentimento;
- A intuição.



1. O *pensamento* e a *sensação* são conscientes.
2. O *sentimento* pode ser consciente ou inconsciente, mas a *intuição* é inconsciente.
3. *Consciência* é o complexo de representações percebidas pelo *eu* como tal.
4. *Inconscientes* são as referências do *eu* não percebidas por ele como tal.
5. O *pensamento* e o *sentimento* são funções racionais porque se caracterizam pela primazia das funções racionais ou de julgamento.
6. A *sensação* e a *intuição* são irracionais – não-racionais – porque não se baseiam em juízos racionais, mas na intensidade da *percepção*.

### 4.2.1 - MOTIVAÇÃO E FUNÇÕES PSÍQUICAS

Todos, possuímos essas quatro funções, mas há sempre o predomínio de uma sobre as outras. Uma pessoa, com um certo tipo psicológico predominante, pode ser motivada para uma tarefa e não para outra.

Um tipo predominantemente intuitivo não se sentirá motivado para tarefas rotineiras.

Um tipo predominantemente racional se sentirá motivado para trabalhos de planejamento.

A descoberta de nosso tipo psicológico pode-nos ajudar a entender por que colocamos nossa energia em uma coisa e não em outra, como também pode-nos ajudar a entender o que motiva as outras pessoas.

O que interessa é perceber a relação entre a função psíquica predominante em uma pessoa e a motivação para a realização de determinada tarefa.

Isso se dá porque o processo motivacional é extremamente rico, incluindo necessidades, satisfação, expectativas, valores, modelos mentais e, certamente, o significado que atribuímos ao trabalho.

Ninguém é igual a ninguém.

## UNIDADE 5 – AUTODESENVOLVIMENTO



### 5.1 - MOTIVAÇÃO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

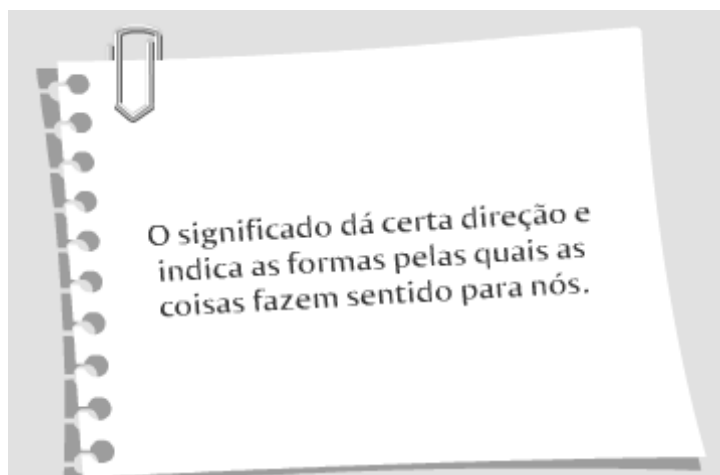
Autores como Christophe Dejours têm afirmado que as organizações são lugares propícios ao sofrimento, ao tédio, ao desespero e ao desconforto existencial.

Outros como Diane Tracy afirmam que a maioria das pessoas acaba perdendo o interesse pelo trabalho e envereda pelo caminho da mediocridade.

Se não concordamos com esses posicionamentos, certamente, é porque nos sentimos motivados para o trabalho.

Se concordamos com eles, provavelmente, é porque nosso trabalho não nos apresenta um significado que o justifique.

Encontrar um significado no trabalho nos motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando nossos interesses e nossas competências pessoais com os objetivos e as competências empresariais.



#### 5.1.1 - NIFICADOS E MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS

Descobrir o significado do trabalho que executamos é imprescindível. Essa busca é um processo de aprendizagem que pode ser difícil, mas é compensador, como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são.

Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros, e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços.

Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado.

Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer.

Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado.

## **5.2 - CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO SIGNIFICATIVO**

De um modo geral, segundo Willis Harman e John Hormann, existem elementos que estão presentes em um trabalho significativo. Por exemplo:

- Promoção da aprendizagem e do desenvolvimento pessoal.
- Oportunidade de proporcionar um papel nas atividades da sociedade
- Promoção da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que desenvolve a auto-estima.
- Oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade.
- Promoção de satisfação.

## **5.3 - AUTOCONHECIMENTO – TRILHA PARA MOTIVAÇÃO**

Conhecer a si próprio não é tarefa trivial nem produto acabado. É um processo que não termina nunca. O que vale aí é nossa predisposição para a busca. Resgatando o filósofo Sócrates e o oráculo de Delfos, *conhece-te a ti mesmo*.

Há muitas maneiras de nos conhecermos, mas todas elas partem de um ponto – a vontade de fazê-lo, e mais... A humildade de reconhecer que pouco conhecemos de nós mesmos.

Nós somos a *régua* com a qual avaliamos tudo e todos. Dito de outra maneira, somos a referência para avaliar o outro e chegar a conclusões.

### **5.3.1 - BUSCA SUBJETIVA**

O autoconhecimento é subjetivo, diferente daqueles conhecimentos que podem ser avaliados em programas formais.

O autoconhecimento é um conhecimento sentido, vivenciado.

O autoconhecimento é um conhecimento encoberto, mas que é possível descobrir, e essa descoberta, nós a fazemos pela vida afora. A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento.

O autoconhecimento e o autodesenvolvimento, provavelmente, permitirão que entendamos nossas motivações e as dos outros, e, a partir daí, contribuamos para que tal motivação, realmente, conduza à ação que a empresa espera.

#### **5.4 - MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO**

Conhecendo-nos, descobriremos o que nos motiva. Podemos então avaliar se o que o trabalho representa para nós é compatível com essa motivação.

Encontrando significado no trabalho, iremo-nos sentir motivados a realizá-lo.

Lucramos nós e lucra a empresa em um contrato psicológico que, em essência, é um conjunto de expectativas.

De um lado, esperamos da empresa uma série de recompensas que irão satisfazer nossas necessidades.

Por outro lado, a empresa espera que nós despendamos nossas energias para satisfazer seus objetivos.

#### **5.5 - LIMITAÇÕES DAS RECEITAS DE MOTIVAÇÃO**

A literatura é rica em *receitas de bolo* para provocar a motivação nas pessoas – por exemplo, *memorize o nome das pessoas*.

Tais técnicas, nem sempre, dão certo. Elas podem ajudar, mas é engano imaginar que sejam suficientes. Afinal, a subjetividade humana não funciona como engrenagem de máquina.

Sabemos que motivação é um processo intrínseco, ou seja, está no interior de cada pessoa

Entretanto, um gestor pode provocar essa motivação por meio de estímulos – que não se confundem com a pura e simples aplicação de técnicas.

#### **5.6 - DESENVOLVIMENTO DA AUTO-ESTIMA**

A auto-estima precisa ser massageada. Como gestores devemos: elogiar, incentivar, confiar, apostar nas pessoas, estimular as pessoas a sentirem orgulho do que fazem, reconhecer o trabalho realizado e explicar esse reconhecimento. Às vezes, basta um parabéns!

Desafiar as pessoas a alcançarem seu padrão de excelência. Afinal todos nós temos potencial, um potencial pronto a desabrochar.

Ser solidário com as pessoas. Reafirmar-lhes o valor como seres humanos que são. Jamais constrangem uma pessoa na frente de outra. Isso dói muito, humilha, fere auto-estima

## **5.7 - INTERAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES DA EQUIPE**

Precisamos nos comunicar com eficiência, Comunicando-nos, podemos oferecer um ambiente de segurança e compartilhar responsabilidades. Logo como gestores devemos:

- Explicar os resultados empresariais desejados. Se eles não foram comunicados, que rumo as pessoas poderão tomar ?
- Explicitar as recompensas individuais e as coletivas oferecidas pela empresa em um processo de reconhecimento pelo esforço despendido.
- Educar, sobretudo pelo exemplo é, indubitavelmente, a forma mais eficaz de educar, e nós, membros de um grupo social, quer queiramos, quer não, de alguma forma, somos educadores.
- Fazer com que a ação corresponda ao discurso. Quando as palavras correm para um lado e as ações para o outro, o que se ensina é isto – incoerência, desconfiança, insegurança
- Compartilhar autoridade. Temos a tendência a delegar tarefas sem compartilhar a autoridade necessária para realizá-las, desprezando, dessa forma a força do comprometimento embutida na autoridade. Comprometimento funciona como cumplicidade na busca, e na realização dos objetivos e das competências empresariais.

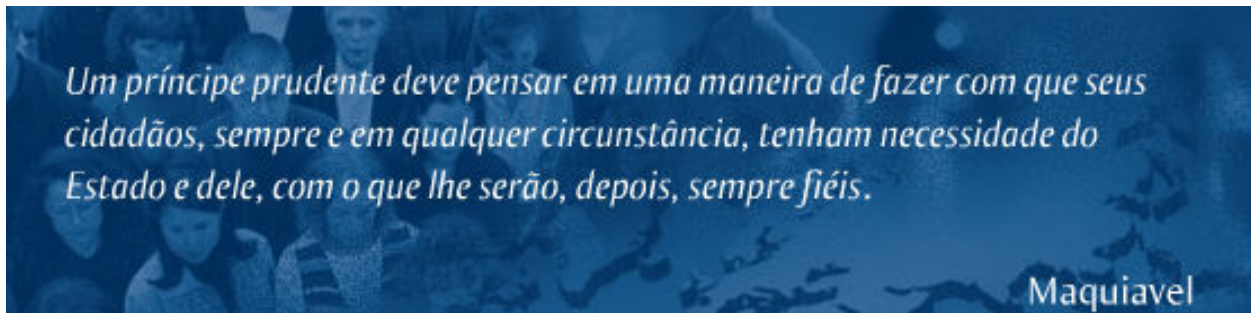
## **5.8 - ACEITAÇÃO E APRENDIZADO ATRAVÉS DOS ERROS**

Todos temos nossos pontos fortes e fracos, nossos talentos e nossas limitações. Quando nos sentimos aceitos, participamos mais e somos mais produtivos, desenvolvemos melhor nosso potencial.

Logo como gestores devemos:

- Aceitar as possibilidades e os limites das pessoas. Todos nós temos forças e fraquezas. Devemos investir nas forças.
- Permitir que as pessoas e incentivá-las a aprenderem com o erro. A questão crucial não é errar, mas insistir no erro. Temos de evitar esses grandes erros pela aceitação nos pequenos, desde que deles possamos tirar lição.
- Respeitar o tempo das pessoas. Há pessoas que quando vamos com a farinha, já estão vindo com o bolo. Há outras que, quando vamos com a farinha ainda estão maturando sobre o motivo de levar a farinha. Umas não são, necessariamente, mais inteligentes do que as outras. Apenas os ritmos são diferentes. Não devemos nos irritar com isso.
- Dar às pessoas o direito de expressar seus sentimentos.

## UNIDADE 6 – PODER NAS ORGANIZAÇÕES



### 6.1 - PODER, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

*Poder* é um conceito que admite múltiplos focos de análise. Falamos em *poder da burocracia*, *poder do pensamento positivo*, *poder do chefe*, *querer é poder*, *poder institucional*, *poder do mercado*, *poder sem limites*, *mão invisível do poder*, *poder da eminência parda*.

Entretanto, focalizaremos o poder nas organizações – empresas, escolas, hospitais, casas de filantropia...

O poder é uma relação porque ele só existe se existir alguém sobre o qual ele é exercido.

São as pessoas que exercem poder, podendo valer-se, para tanto, de estruturas, estratégias, objetivos, informações ou outra coisa qualquer.

Assim sendo, o poder é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Sob essa ótica, o conceito de liderança se aplica a poder; logo, *liderança é poder*, mais ainda... para que um líder exerça seu poder de influência sobre uma pessoa, precisa, no mínimo, identificar suas motivações.

Existe uma relação entre poder, liderança e motivação.

### 6.2 - FONTES DE PODER

Para J. Kenneth Galbraith há três principais fontes de poder:

<b>Personalidade</b>	<p>A personalidade refere-se a qualquer característica pessoal. Nas sociedades primitivas, tal característica era a força física. Nos dias atuais, pode ser a inteligência, a conduta moral, a capacidade de nos expressarmos adequadamente...</p> <p>Para Galbraith, a personalidade revela um estágio mais antigo do exercício do poder. Por esse motivo, é tão sedutora a nossos instintos arcaicos, seduzindo jornalistas, comentaristas de televisão... porque podem aparecer na <i>telinha</i>, enquanto a propriedade e a organização não permitem isso.</p>
<b>Propriedade – riqueza</b>	<p>A propriedade <i>compra</i> a submissão. O dinheiro <i>fala</i>. Nas palavras de Gailbraith, <i>o empregador curva os trabalhadores a seu objetivo, o homem rico submete seu motorista, o grupo de interesse específico compra os políticos, o libertino domina sua amante...</i></p>
<b>Organização</b>	<p>A organização refere-se a grupos organizados – empresas, movimentos sociais urbanos e rurais, escolas, hospitais, igrejas... É a fonte de poder mais importante na era contemporânea.</p> <p>Como diz o velho ditado, <i>a união faz a força</i>. Para Galbraith, hoje em dia, uma personalidade – por mais atraente que seja – necessita da organização para respaldar-lhe o poder. Ao deixá-la, deixa também o poder que exercia.</p>

O declínio do poder emanado da personalidade e da propriedade deve ser atribuído, certamente, ao crescimento dos grupos organizados. Entretanto, para Galbraith, personalidade, propriedade e organização não são mutuamente excludentes, ou seja, pode haver uma combinação entre elas.

A personalidade, por exemplo, faz uma boa dupla com a propriedade. Por outro lado, a propriedade faz uma boa dupla com a organização e com uma personalidade dominante. As combinações são variadas.

### 6.2.1 - ALTERNÂNCIA DO PODER NA ORGANIZAÇÃO

Na organização, o poder se move e, como um caleidoscópio, assume diferentes configurações conforme as forças do mercado, as pessoais e os interesses em jogo. Mais ainda... Há áreas dentro das empresas que acabam por exercer poder conforme os movimentos do mercado.

Em uma situação de concorrência perfeita, é provável que as áreas de marketing e, especialmente, de vendas, exerçam poder..

Em uma situação de monopólio, é provável que o poder se desloque para as áreas de operações e de comunicação social.



Em uma situação de oligopólio, há grandes chances de o poder mover-se para as áreas de produção e finanças.

Em uma situação de greve, é provável que a área de recursos humanos exerça poder.

Em uma situação de acidente ecológico ou de transição política, é provável que o poder se mova para a área de comunicação social.

Em uma situação de indefinição econômica e inflação, é provável que a área de finanças exerça poder.

Embora sejam as situações conjunturais que movimentem o poder, em cada uma dessas áreas, o que existe são pessoas que tomam decisões e implementam ações, o que reforça o fato de o poder ser exercido por pessoas, mesmo associadas.

## 6.2.2 - PESSOAS COMO FONTE DE PODER

No interior das empresas, há também movimentos de poder conforme as características, os atributos e as competências das pessoas.

Quatro elementos associam-se aqui ao poder...

<b>personalidade</b>	Certas características facilitam o exercício do poder – dinamismo, senso de oportunidade, habilidade em negociar, habilidade de relacionamento interpessoal, motivação para o trabalho.
<b>'status' social</b>	A rede de relações que algumas pessoas conseguem criar não é algo que possamos desprezar.
<b>autoridade formal</b>	A posição na hierarquia também é fonte de poder – não o poder próprio dos líderes, mas o dos chefes.
<b>autoridade da competência</b>	Diz respeito ao vasto conhecimento que algumas pessoas têm da empresa – forças e fraquezas, legislação... O resultado é todos lhe fazem consultas. <i>Sua palavra é a última.</i>

## 6.2.3... [ interesses como fonte de poder

Se o poder se move conforme as forças do mercado e as pessoais, também se move conforme os interesses em jogo.

Pessoas fazem coalizões em torno de um interesse. Quando outro interesse aparece, outra coalizão é feita.

De coalizão em coalizão, as pessoas se movimentam conforme seus interesses, e cada coalizão revela uma configuração diferente.

Isso é ,muito nítido na política mais Também percebido nos ambiente empresarial.

## 6.3... [ instrumentos de poder

Galbraith aponta três grandes instrumentos de poder – todos presentes na organização:

- **Poder condigno** – Aquele em que a submissão é obtida pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo de uma alternativa suficientemente desagradável ou doloroso para levá-lo a abandonar essas preferências. Há portanto, em seu cerne, a questão da punição incluída aqui a punição física – desconforto, dor, mutilação, tortura – exercida por certos maridos, pais, professores, policiais, leões-de-chácara, valentões. Este instrumento está relacionado à personalidade como fonte de poder.
- **Poder compensatório** – o que conquista. Conquistar é sutilmente diferente de obter – submissão pelo oferecimento de recompensas – elogios, aumento salarial, promoções, concessões. Por exemplo, que motivos levaram a várias empresas a terem entregues vultuosos cheques a PAULO CÉSAR FARIAS, tesoureiro da campanha eleitoral de Ex-Presidentes FERNANDO COLLOR DE MELLO – 1990 – ‘992? O que há de comum entre os poderes condigno e o compensatório é que em ambos, a pessoa está consciente da submissão. Este instrumento está relacionado à propriedade como fonte de poder.
- **Poder Condicionado** – Exercido pela intervenção e mudança de uma convicção de uma crença. Nele se inserem a persuasão, a educação, o compromisso social com o que nos parece correto. A família, a escola, a mídia exercem bem esse poder altamente subjetivos. Nem os que exercem nem os que ele se submetem, necessariamente, dele estão conscientes. De toda forma, há um condicionamento implícito é o ditado pela própria cultura à qual pertencemos. Condicionalmente explícito é aquele efetuado, por exemplo, pela publicidade. Este instrumento está relacionado à organização como fonte de poder.

## 6.4 - PODER DA BUROCRACIA NA ORGANIZAÇÃO

Toda empresa, quer queira, quer não, é uma organização burocrática. *Burocracia* é uma forma de organização do trabalho que Weber identificou como espaço de poder de controle, previsibilidade e eficiência. Tal tipo de organização caiu sob medida na sociedade industrial, cujo ambiente é bem mais estável.

Ao tratar do poder da burocracia, Bert K. Merton alientou as seguintes disfunções:

- Exagerado apego a regras e regulamentos;
- Conflito entre as regras formais e as informais;
- Papelada;
- Ritualismo;
- Resistência à mudança;
- Impessoalidade no relacionamento entre os membros da organização;
- Atrito com o público;

- Posição hierárquica como base do processo decisório;
- Exibição de sinais de autoridade.

#### 6.4.1 - EXAGERADO APEGO A REGRAS

*Regras e regulamentos* são meios para que fins sejam atingidos. No entanto, às vezes, assumem o papel de fins.

Por exemplo, é sabido que carros não podem transitar nas pistas dos aeroportos.

Contudo, isso era relativamente comum no aeroporto de Rio Branco, no Acre, devido à má iluminação das pistas. As pessoas usavam os faróis dos carros.

Em uma noite, em 1984, quando deveria pousar um avião conduzindo o Presidente e o Diretor de Engenharia da **ELETRONORTE**, o sargento de plantão fez valer as regras.

O resultado foi que a manobra da aeronave foi prejudicada. Ela bateu na pista e todos morreram.

#### 6.4.2 - REGRAS FORMAIS VERSUS REGRAS INFORMAIS

Desde os teóricos de recursos humanos, sabemos que, em toda empresa, em toda organização, existem as regras informais, aquelas editadas pela *rádio-corredor*. Às vezes, tais regras são incompatíveis com as formais, gerando conflito.

Imaginemos um professor universitário chileno que tenha vindo trabalhar no Brasil.

Ele teria de estar presente na universidade durante **40** horas semanais. O professor chegou cedo no primeiro dia e não encontrou seus colegas também de tempo integral. Depois de muito tempo, apareceu o primeiro, que lhe disse não ser necessário chegar tão cedo.

No dia seguinte, lá estava o professor chileno outra vez, já agora tendo chegado um pouquinho atrasado. Outro colega lhe disse que não precisava ir à universidade todo dia. Dessa forma, a semana foi correndo e as regras informais sendo passadas. O resultado foi que o professor chileno logo estava cumprindo tais regras – chegava tarde e, às vezes, nem ia, contrariando as regras formais.

### 6.4.3 - PAPELADA EM EXCESSO



Como tudo na burocracia deve ser formalizado, registrado e padronizado, revela-se um excesso de papel em forma de formulários e outros documentos

Funcionários de uma empresa de energia elétrica, ao simular um pedido de material de um departamento ao almoxarifado, desenharam uma rotina com sete vias do pedido...

- Uma azul;
- Outra verde;
- Outra cor de rosa;
- Quatro brancas.

Ao procurar saber qual o destino dessas vias, um funcionário soube que, das sete, três eram destruídas. *Então para que existiam?*

### 6.4.4 - RITUALISMO – EXCESSO DE FORMALIDADES

A burocracia caracteriza-se por definir rotinas e procedimentos. Por enquanto, tudo bem, acontece que, às vezes, a rotina vira um verdadeiro ritual, com pompa e circunstância ao melhor estilo inglês.

Esse é o caso, por exemplo, da abertura de um balcão por um caixa, de manhã cedo, em uma agência bancária.

### 6.4.5 - RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência a mudanças é aquela que está associada a mexer com o estabelecido, com a rotina com a qual o burocrata se acostuma e a partir da qual exerce seu poder.

O burocrata vê a mudança como uma ameaça ao status quo e resiste passiva ou abertamente, obstaculizando a inovação e a criatividade.

### 6.4.6 - IMPESSOALIDADE NO RELACIONAMENTO

Nas burocracias, regras existem para o cargo, não para o ocupante do cargo. Daí seu caráter de despersonalização.

Os funcionários passam a conhecer os colegas não por seus nomes, mas pelos cargos que ocupam ou pelo número de suas matrículas.

#### 6.4.7 - ATRITO COM O PÚBLICO

Dentro da burocracia, as pessoas até podem gostar da impessoalidade. Afinal, *as regras devem existir para todos igualmente*.

Qualquer coisa diferente pode ter o *cheiro* de favoritismo e corrupção, todavia, o público não quer um tratamento impessoal, padronizado, o público quer ser tratado como pessoa. O marketing sabe bem disso.

Há alguns anos, na *Revista Exame*, em uma de suas últimas páginas que trazia a propaganda de um seguro oferecido por um banco, uma pessoa viu seu nome impresso e levou um susto!

Ela soube, mais tarde, que cada assinante teve seu nome impresso, ou seja, a propaganda foi personalizada. Essa decisão custou ao banco muitos dólares, mas brindou-o com uma enxurrada – nunca vista – de seguros feitos por tais assinantes.

# **GESTÃO DE PESSOAS - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**