

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**FORMAÇÃO GERENCIAL E REDES DE PODER: UM ESTUDO DE  
CASO EM EMPRESAS CATARINENSES.**

**LÚCIA MARGARIDA FIGUEIREDO LEÃO CARVALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis, 2003.**

Lúcia Margarida Figueiredo Leão Carvalho

**FORMAÇÃO GERENCIAL E REDES DE PODER: UM ESTUDO DE  
CASO EM EMPRESAS CATARINENSES.**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, março de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
**Orientador**

---

Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.

---

Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remos, Dr.

---

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

Aos meus netos, que me dão a segunda oportunidade de presenciar e desfrutar amorosamente da sutil descoberta da vida, torcendo para que, como costumam fazer os filósofos, eles duvidem de tudo e não duvidem de nada.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Fialho, que através do seu “empurrão poético”, me inspirou e encorajou a vencer os meus receios.

À minha família, que sempre acreditou nos meus vôos.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“O saber é a coisa mais sagrada, o deus dos deuses, e infunde o respeito nas cabeças coroadas: um homem despojado de saber é apenas um animal. Os valores e a mobília de uma casa podem ser roubados por ladrões, mas o saber, o maior tesouro, está acima de todo roubo”. (Concepção do Hinduísmo - Os puranas II)

## RESUMO

CARVALHO, Lúcia Margarida Figueiredo Leão. **Formação Gerencial e Redes de Poder: Um Estudo de Caso em Empresas Catarinenses**. Florianópolis, 2003, 112 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Esta pesquisa aborda a importância da formação gerencial e a presença das redes de poder na organização, fatores estes, que acabam definindo a produtividade e o comprometimento com as soluções. A escolha por este projeto de pesquisa vem da constatação, através de uma prática com grupos organizacionais, de que a gerência é de suma importância para o funcionamento de uma equipe de trabalho. Propõe-se hoje a gestão de pessoas, mas para que isso passe da teoria para prática, faz-se necessária uma maior compreensão sobre os processos psicossociológicos. Sem essa preocupação, esta proposta se torna pura demagogia. A dissertação estabelece um diálogo entre as fontes de conhecimento e a prática da autora em desenvolvimento gerencial, buscando avançar na compreensão da melhor forma de se promover uma gerência capaz de otimizar o uso do capital humano dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Redes de Poder, Formação Gerencial, Inteligência Interpessoal.

## ABSTRACT

CARVALHO, Lúcia Margarida Figueiredo Leão. **Management Coaching and Power Framework: a case studies in companies in Santa Catarina State.** Florianópolis, 2003, 112 p. Master Degree Thesis Production Engineering Post Graduation Program, UFSC, 2003.

The present investigation approaches the importance of the management coaching and the power framework influence on the productivity and on the solutions compromise in the organization. The choice for this research topic came from the observation, throughout the author practice among organizational development groups, that management function is very important for working teams performance. Nowadays, in our knowledge society, everybody is talking about the relevance of person management but in order to proceed from theory to practice one needs a better understanding about the psycho sociological processes occurring inside organization groups of people. Without this concern proposals like the one established above become demagogy. This dissertation establishes a dialogue between the theoretical sources of the knowledge about management development and the authors practice advancing in the comprehension about the best way to promote managers able to optimize the use of human capital inside organizations.

**Key-words:** Power Framework; Interpersonal Intelligence; Management Coaching.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formulação do Problema.....	3
1.2 Justificativa .....	4
1.3 Hipóteses Gerais e Secundárias.....	4
1.4 Objetivos Gerais e Específicos .....	4
1.5 Metodologia .....	5
1.6 Delimitações .....	6
<b>2 O INDIVÍDUO E SEUS MECANISMOS PSICOLÓGICOS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Self Somático.....	8
2.2 Self Pessoal.....	8
2.3 Self Social.....	8
2.4 Self Ético Moral .....	9
2.5 Alienação .....	9
<b>3 INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL.....</b>	<b>14</b>
3.1 Preservação do Talento Humano.....	18
3.2 Raciocínio Coletivo .....	27
<b>4 COMPETÊNCIA.....</b>	<b>37</b>
4.1 As características da personalidade.....	38
4.2 Raciocínio Lógico.....	40
4.3 Raciocínio Sistêmico.....	43
<b>5 LIDERANÇA.....</b>	<b>46</b>
5.1 Processos Complexos .....	49
5.2 Raciocínio de um Líder.....	57
5.3 Raciocínio de Empatia .....	63
<b>6 REDES DE PODER.....</b>	<b>67</b>
6.1 Os Conflitos Individuais .....	68
6.2 Os Conflitos Interindividuais .....	69
6.3 Os Conflitos Intergrupos .....	72
6.4 O Poder de Recompensa .....	76
6.5 O Poder Coercitivo.....	76
6.6 O Poder Legítimo .....	76
6.7 O Poder de Competência .....	77
6.8 O Poder de Referência .....	77
6.9 O Poder de Informação.....	77

<b>7 DIALOGANDO COM A PRÁTICA.....</b>	<b>78</b>
<b>8 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 4.1: Complexidade cognitiva e modos de tratamento dos quadros.....	38
FIGURA 4.2: A organização dos conceitos do campo da personalidade.....	39
TABELA 5.1: Os estilos de liderança: categorização do papel do líder e dos subordinados.....	54
QUADRO 5.2: Sistematização dos estilos de tomada de decisão.....	55

# 1 INTRODUÇÃO

A escolha por este objeto de pesquisa vem da constatação, através de uma prática com grupos gerenciais, de que a gerência é de suma importância para o funcionamento de uma equipe de trabalho e que o seu despreparo e conseqüentemente o mau uso do poder que detém, acabam acarretando sofrimento mental e prejudicando a produtividade e o comprometimento com a solução de problemas.

O gerente enfrenta, no dia a dia, inúmeros fenômenos de grupo na área comportamental e pouco conhece sobre o que se passa no seu entorno. Mas principalmente, pouco sabe sobre a própria atuação e as suas conseqüências.

Propõe-se hoje a gestão de pessoas, mas para que isso passe da teoria para a prática, faz-se necessário uma maior compreensão sobre os processos psicossociológicos. Sem essa preocupação, esta proposta se torna pura demagogia. Na prática, é claramente percebido que a gerência pode favorecer crescimento ou estagnação, pode favorecer bem ou mal-estar, entusiasmo ou apatia.

Segundo Maslow (1998, p.65)

todo mundo parece estar consciente, até um certo nível, do fato de que uma gerência autoritária ultraja a dignidade do trabalhador. Então ele luta para restaurar sua dignidade e auto-estima ou ativamente – com hostilidade, vandalismo ou coisas parecidas – ou passivamente como faz um escravo, com todos os tipos de contra medidas ilegais, maliciosas e secretamente viciosas. Essas reações estão desafiando o dominador, mas no todo são facilmente compreendidas como uma tentativa de manter a própria dignidade em condições de dominação ou desrespeito.

Buckingham e Coffman (*apud* Folha de São Paulo, 07/2000), executivos do Gallup, têm publicado em forma de livro, o resultado de uma pesquisa em que entrevistaram mais de um milhão de empregados, e quase 100.000 executivos de mais de 400 empresas de diversos países: “um monte de dinheiro e o bom nome da empresa atraem as melhores pessoas – mas só atraem. O que as mantém no emprego e o que determina a sua produtividade é unicamente seu superior imediato. {.....} ele define, inspira e contagia o seu ambiente de trabalho”.

Partindo do pressuposto acima citado, de que o superior imediato é fator de inspiração e definição no ambiente de trabalho, o seu papel transcende ao de ser responsável apenas por atingir metas e obter resultados, é também proporcionar

espaço para que cada um dos membros da sua equipe possa crescer pessoal e profissionalmente.

Destacando que empresa é um conceito subjetivo que define um conjunto de pessoas teoricamente organizado e que persegue determinado objetivo, fica claro o papel do gerente, como aquele que conduz este conjunto de pessoas, rumo ao referido objetivo.

É preciso, portanto, que a gerência tenha mais conhecimento sobre o que ela representa, pois o bom gerenciamento inclui a construção, o seguimento e a melhoria contínua das normas. E o resultado do processo produtivo acaba dependendo do sentido que elas fazem para aqueles que a vivenciam.

O gerente funciona então, como porta-voz das normas e valores da organização perante os empregados e nesse lugar, ele tanto pode ser fator de reforço ou de distorção de todos esses conceitos. Além de gerador de idéias, o gerente também acaba catalisado sentimentos e emoções e a relação estabelecida com o gerente tende a ser a mesma estabelecida com a empresa.

Se os envolvidos não assimilam o sentido da norma, dificilmente a tarefa será melhorada.

Segundo Gaudêncio (1999, p. 39)

para elaborar as normas é necessário que as pessoas pensem. Para que pensem, é preciso educar (do latim *educare*, *educere*, que significa tirar, revelar). Gradualmente, por meio de um conhecimento cada vez maior, as normas consensuais dão lugar a uma cultura de disciplina e de trabalho seguro. Com autonomia e sem automatismo. Sabe-se portanto que aquele que apenas dita normas é um chefe, mas não um gerente.

Através da observação, percebe-se que com relação ao superior (chefe), via de regra são duas as emoções mais vividas pelo trabalhador: medo e raiva. Medo da demissão, da repreensão, da perda do cargo. Raiva das desqualificações, das injustiças, do autoritarismo, do protecionismo e das promessas não cumpridas.

Para superar esses sentimentos, o indivíduo vivencia a transferência<sup>1</sup>, ou seja, utiliza a figura psicológica da autoridade do gerente, como depositário desses mesmos sentimentos.

Não ter noção desse processo, pode transforma-lo numa experiência muito dolorosa.

---

<sup>1</sup> Num relacionamento transferencial, o indivíduo estende a outras pessoas, no presente, sua relação infantil com a figura de autoridade.

O gerente passa a se sentir alvo desses sentimentos inconscientes, não tendo clareza para perceber que esses estão sendo direcionados ao papel que desempenha e não a si mesmo.

Para Serra, (2000, p.122), “o funcionário que não crê na sua gerência também não acreditará na empresa. Se não o respeitar e admirar, tampouco o fará com a empresa. Tende a vê-la tão somente como seu ganha-pão e uma fonte de preocupações e aborrecimentos e não um fértil e enriquecedor campo de realização de sonhos e competências”.

Emoções mal-elaboradas, tanto no nível consciente como inconsciente, geram conflitos sobre os procedimentos a serem adotados no dia-a-dia profissional. O papel desempenhado pelo indivíduo fica prejudicado por medos e preocupações que nem ele mesmo sabe porque acontece.

O caminho, a prática tem revelado, passa pelo autoconhecimento, ou seja, quem não tem um mínimo de autoconhecimento, tem dificuldades em apresentar uma postura ativa. Tende a ser sempre reativa, apenas reagindo às situações sem nenhum domínio sobre si mesmo e sem condições de escolher a sua resposta, pois não sabe lidar com as emoções envolvidas nas situações mais simples.

Somente reavaliando as próprias emoções, ela será capaz de distinguir entre as suas emoções e as do outro.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

Saber mais sobre relações humanas e as suas particularidades decorrentes do contexto organizacional podem gerar comportamentos mais adequados e coerentes na administração das situações vividas.

Não deve ser privilégio apenas dos especialistas em comportamento conhecer mais sobre essa ciência, mas uma busca contínua principalmente, de todo aquele que aceitar ocupar um lugar de liderança.

Desta forma, a questão de pesquisa pode ser enunciada em “Como preparar o gerente para um melhor desempenho do seu papel”?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Num momento em que as organizações clamam por um trabalho em equipe coeso e produtivo, como fator de competitividade e de sobrevivência no mercado de trabalho, há que se priorizar o preparo das suas lideranças.

Somado a isso, poderá ser muito rica a abordagem contexto organizacional versus comportamento, diante da escassez de pesquisa sobre o tema baseado na compreensão sobre as redes de poder e suas conseqüências para as organizações.

## **1.3 HIPÓTESES GERAL E SECUNDÁRIAS**

Se a gerência for melhor preparada para as relações interpessoais, haverá menor índice de sofrimento mental nos componentes da sua equipe.

Se a gerência for melhor preparada quanto a necessidade do feedback, do reconhecimento e de uma comunicação clara e direta, haverá maior comprometimento com as soluções, com a produtividade e maior satisfação no ambiente de trabalho.

## **1.4 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

Como objetivo geral, temos: “Investigar as redes de poder e avaliar as suas influências e conseqüências sobre o indivíduo e sobre a organização”.

Como objetivos específicos enumeramos:

- Identificar o perfil gerencial que se utiliza inadequadamente das redes de poder;
- Avaliar o uso do poder gerencial e a sua influência no comportamento dos indivíduos;
- Ilustrar com resultados de pesquisas correlatas.

## 1.5 METODOLOGIA

O trabalho em questão caracteriza-se como teórico-explicativo (Richardson, et al). A metodologia de trabalho, utilizando-se a tipologia de Lakatos e Marconi (1994), envolve:

- A técnica de coleta de dados; de documentação indireta; de base bibliográfica de documentação direta, com observação extensiva através da técnica de História de Vida Profissional, envolvendo especialistas na área pela autoridade no assunto.
- O método de abordagem é hipotético-dedutivo por preencher um espaço do conhecimento, em tese conhecido, mas não suficientemente relacionado como necessário.
- O método de procedimento no estudo é funcionalista, por tratar de técnicas e filosofias, respeitando a cultura local.

A metodologia utilizada foi, portanto, primeiramente, a revisão teórica, na qual os problemas da pesquisa são introduzidos dentro de um quadro de referência teórica para explicá-los. Igualmente foi utilizada a revisão histórica, buscando recuperar em vários momentos a evolução de temas, conceitos e abordagens, inserindo-os em quadros teóricos de referências que explicam os fatores determinantes e as implicações das mudanças. Para o levantamento do material utilizado foi adotada a pesquisa bibliográfica, levando a efeito a análise e síntese de diversas publicações sobre os temas abordados, buscando identificar e reunir pensamentos de teóricos da mesma linha, bem como quando possível, pensamentos de teóricos de linhas diferentes mas que concordam em determinados aspectos.

Além disso, utilizou-se da técnica de “cases” de forma a estabelecer um diálogo entre os agentes do conhecimento e a experiência da autora em desenvolvimento gerencial.

## **1.6 DELIMITAÇÕES**

A proposta desenvolvida neste trabalho restringe-se ao diálogo entre a revisão da literatura e os cases práticos. Cuidados, portanto, devem ser tomados em termos de generalização.

## 2 OS INDIVÍDUOS E SEUS MECANISMOS PSICOLÓGICOS

O autoconceito é um processo psicológico cujo conteúdo e dinamismos são determinados socialmente. Ele é um fenômeno fundamentalmente social.

Sem ser uma simples reprodução da maneira como o indivíduo é percebido pelos outros, o autoconceito é construído a partir das percepções e representações sociais dos outros significativos.

Constata-se que os termos autoconceito, auto-imagem e auto-estima aparecem sempre interligados, dadas as suas implicações na formação do ego, do self (a própria pessoa - eu) e da identidade pessoal e social dos indivíduos. Porém, a confusão terminológica poderia ser minimizada se, além desses, termos como “consciência do eu”, “representação do eu” e “percepção de si mesmo” fossem corretamente utilizados.

Atualmente, a terminologia psicológica interpreta o autoconceito como: “configuração organizada de percepções de si mesmo admissíveis à consciência”; ou como - “produto da interação social e espécie de introjeção do modo como os outros percebem o indivíduo”, ou então como “uma entidade subjetiva influenciada pelo inconsciente”.

O autoconceito considera as funções perceptivas e ativas.

As funções perceptivas expressam a maneira como o sujeito se percebe, as atitudes e os sentimentos que ele sente com respeito a si mesmo.

As funções ativas são o conjunto de processos que governam o comportamento.

A percepção de si mesmo não é exclusivamente percepção, ela implica a participação das funções ativas para defender, conservar e desenvolver autopercepção.

O self é o conceito de si mesmo, conceito desenvolvido e conservado ativamente.

O autoconceito pode ser delineado como uma organização hierárquica e multidimensional de um conjunto de percepções de si mesmo( um conjunto de self's). O conteúdo dessas percepções é tudo aquilo que o indivíduo reconhece como fazendo parte de si mesmo : sentimentos, traços , imagens, etc.

O autoconceito é composto por várias dimensões tais como O Self Social, O Self Pessoal, O Self Somático, O Self Ético-Moral, todas organizadas e hierarquizadas, existindo coerência e integração entre os diferentes componentes. O self é adaptável, regulado pelo dinamismo individual, pelas características da interação social e pelo contexto situacional.

## **2.1 SELF SOMÁTICO**

São as percepções diretas e indiretas que o indivíduo tem de seu corpo; - a maneira como o seu corpo é percebido pelos outros. A aparência física e o estado físico são componentes fundamentais do self somático, que dependem da valorização cultural e de sua história individual, sendo que, o que realmente interessa é o corpo vivido pelo sujeito.

## **2.2 SELF PESSOAL**

Consiste na maneira como o indivíduo se percebe como pessoa, nas características psicológicas que ele se atribui. Duas subestruturas compõem o self pessoal:

- a) - Segurança Pessoal, formada pelas percepções e sentimentos de permanência e de confiança em si mesmo;
- b) - Autocontrole, que compreende as percepções da maneira como o indivíduo disciplina sua atividade, as suas relações e a sua interação com o mundo.

## **2.3 SELF SOCIAL**

Consiste na abertura do indivíduo para os outros, na procura de interação, no desejo da complementaridade de si e do outro, na necessidade de reconhecimento pelos outros. Duas subestruturas compõem o self social :

- a) - Receptividade Social, formada pelas percepções da predisposição social do indivíduo, das suas inclinações com respeito ao relacionamento interpessoal, da sua abertura aos outros, da sua capacidade pessoal de comunicação ;

- b) - Atitude Social, que compreende as percepções dos padrões de reação que o indivíduo utiliza no seu comportamento com os outros e com a sociedade em geral.

## **2.4 SELF ÉTICO MORAL**

Este é baseado nas crenças sobre o que é bom e o que é mau e é formado pelas auto-avaliações do indivíduo e pelas percepções sociais provenientes dos outros, que o sujeito introjeta, internaliza, o que lhe fornece uma imagem de dignidade moral, que é completada pela imagem social, pela maneira como ele é percebido pelos outros, que é interiorizada e integrada como parte de sua própria percepção.

## **2.5 ALIENAÇÃO**

Alienação é qualquer forma de perturbação mental que incapacita o indivíduo para agir segundo as normas legais e convencionais do seu meio social.

Pode ser considerada ainda como falta de consciência dos problemas políticos e sociais. É como se ao sujeito tudo, a ação, a consciência e a situação dos homens fosse independente e indiferente.

Considerando uma posição anterior, em que o comportamento era regulado normativamente, a alienação pressupõe ausência de normas, vácuo moral, ausência de regras ou guias para conduta. Esta mudança social é que destrói as normas e regras.

A alienação dentro desse enfoque, possui cinco elementos ou componentes que são os sentimentos de:

1. Impotência,
2. Inexpressividade,
3. Ausência de Normas,
4. Isolamento,
5. Auto-Afastamento.

A impotência se refere à crença do sujeito que seu comportamento não pode determinar significativamente os resultados ou a realização das metas que vise. O sujeito está convicto que seu comportamento é muito mais controlado por forças

externas do que por forças internas; Ele percebe sua incapacidade de influir nos acontecimentos sócio - econômico - políticos.

A inexpressividade se relaciona com a percepção da sua falta de compreensão dos acontecimentos em que está empenhado. O sujeito não tem certeza daquilo em que pode acreditar, sente que lhe faltam os requisitos mínimos e necessários para tomar decisões racionais e são poucas as suas expectativas sobre conseqüências de qualquer conduta.

A ausência de normas sociais para regulação e avaliação da conduta individual, é um terceiro componente da alienação, que deixa implícito que os valores sociais e morais afundaram e desapareceram na confusão dos interesses egoístas, privados e coletivos, desta sociedade altamente competitiva e manipulativa, onde o que impera é a desconfiança.

O isolamento se refere ao isolamento intelectual dos padrões culturais populares, pois o sujeito alienado atribui pouco valor às metas e crenças valorizadas pela cultura dominante.

O auto-afastamento considera a perda do sentido da identidade pessoal , quando o sujeito é insincero, vive em função do que os outros vão pensar, vivendo em rígida conformidade.

Considerando alienado sujeito que “não se enquadra socialmente”, onde consideramos apenas que “há alguma coisa errada em algum ponto”, sem contudo verificar se a alienação é imposta por forças externas ou internas ao sujeito.

Porém, a forma mais atual de alienação envolve uma rejeição explícita da cultura tradicional, por desilusões com objetivos, práticas, normas e valores da sociedade contemporânea.

As normas oferecem ao indivíduo a possibilidade de ser um sujeito social. Institui-se então uma troca: as instituições camuflam os conflitos de uma sociedade cheia de contradições, oferecendo uma representação harmônica e organizada. E os indivíduos colaboram selecionam os seus instintos e comportamentos em função das regras impostas. Ganham assim comportamento ideal, baseado em valores morais: justiça, dedicação, lealdade, racionalidade, integridade.

O que as normas conseguem é controlar as manifestações dos instintos. Quando o fazem com sucesso, produzem indivíduos normais (sujeitos à normalização). Resta saber o que acontece com o instinto, que não se submete à normalização.

Cada ser humano é um mundo irrepetível. Cada um possui o seu próprio jeito de estar na vida, sua própria visão pessoal no que diz respeito a si mesmo e ao mundo que o rodeia.

Cada ser humano desempenha diferentes papéis e isso dependerá dos aprendizados derivados da educação. São os fatores educativos que servirão de base para a formação da estrutura de personalidade do futuro adulto, seja ele presidente, diretor, gerente ou funcionário de uma empresa.

Toda criança quando vem ao mundo, naturalmente procura o prazer e evita a dor e quando não encontra um modo melhor para sobreviver, submete-se, rebela-se, opõe-se emocionalmente às exigências dos seus educadores. Ou seja, ela se adapta emocionalmente às situações porque ainda não sabe se adequar às mesmas, avaliando se são boas ou ruins para ela e também, porque não se adaptando, sofrerá muito: perderá o amor dos pais e educadores, sentirá solidão ou qualquer punição que seu pensamento mágico venha a lhe sugerir como possibilidade.

A infância se constitui numa luta entre a adaptação emocional às mensagens dadas pelos educadores e a livre expressão das emoções, criatividade e a espontaneidade. Essa realidade emocional formou a unidade funcional no indivíduo, a parte de experiência vivida na infância, a parte antiga na vida de todo indivíduo.

A essa unidade funcional, Eric Berne, criador da Análise Transacional, chamou de Paleopsíquico.

No decorrer da infância e a partir das predisposições hereditárias, a criança foi acumulando diversas experiências: alegrias, sofrimentos, sucessos, doenças, e para cada uma delas, recebeu mensagens dos educadores e as gravou no seu cérebro, tanto as boas quanto as ruins e as aceitou. As gravações foram tão profundas, que neurólogos puderam fazer algumas comprovações:

Penfield (1951), neurocirurgião da Universidade Mc Hill de Montreal, conduziu uma série de experiências durante as quais tocava no córtex temporal do cérebro do paciente com uma corrente elétrica fraca transmitida por uma sonda galvânica. Suas observações a respeito das reações a esses estímulos foram acumuladas por um período de diversos anos.

Em todos os casos o paciente, sob anestesia local, estava completamente consciente durante a exploração do córtex e podia falar com Penfield.

Uma das significativas conclusões além de que o eletrodo evocava uma única lembrança, era de que evocava as sensações associadas a tais eventos. Podemos concluir portanto, que o cérebro funciona como um gravador de alta fidelidade, registrando todas as experiências sofridas desde o nascimento e até mesmo antes dele.

A partir do primeiro ano de vida, a criança começa a conquistar a sua autonomia, procurando seus próprios meios de comunicação verbal, enfrentando o meio que o cerca, aventurando-se a andar. Desta etapa irá àquela do pensamento pré-lógico, até conseguir formar seus próprios conceitos, juízos e raciocínios. Já se torna capaz de pensar sobre sua própria realidade, avaliar, refletir e tomar as suas próprias decisões.

A partir daí, passa a se adequar à realidade, através das suas escolhas, diferente de se adaptar emocionalmente a imposições externas. Vive mais o momento atual, embora não esquecendo as experiências do passado nem as expectativas do futuro. Neste estágio, uma nova unidade funcional se criou, ao que Eric Berne chamou de Neopsíquico.

Enquanto formava essas duas unidades, a criança também já ia aprendendo a imitar seus pais e educadores, no que diziam e faziam. Por influência, por imitação ou por contraposição, mas de toda forma, aprendeu. A essa unidade funcional Berne chamou de Exteropsíquico, visto que é formado por influência de estímulos externos que convidam à imitação.

Os estímulos externos são atitudes, gestos, comportamentos, palavras e frases, expressam pelos educadores e internalizadas e gravadas desde os primeiros meses após o nascimento.

Fica claro que o Paleopsíquico, o Neopsíquico e o Exteropsíquico, funcionam a partir de uma estrutura de personalidade que as vezes, repete os mesmos comportamentos emocionais da infância, outras vezes atua reflexivamente de acordo com o aqui e agora da realidade, e em outras, sem ter sempre plena consciência disso, se encontra imitando gestos, palavras ou comportamentos próprios dos pais e educadores.

Pode-se afirmar então, que os comportamentos manifestados pelos indivíduos no decorrer da sua vida são originados nas unidades funcionais através dos seus respectivos conteúdos. Visto que o indivíduo é um ser único, este processo se dá tanto na vida pessoal quanto profissional.

Desta forma, toda mudança de comportamento passa antes pela mudança de idéias, mudança de comportamento não se faz na superfície, com campanhas de motivação ou mensagens de diretoria.

Investir no autoconhecimento, compreender melhor o próprio funcionamento e poder acessar a possibilidades de respostas mais adequadas à realidade não só beneficia o indivíduo em si, mas também a sua equipe e a organização. Através do autoconhecimento torna-se possível a aprendizagem emocional, esta que desenvolve aptidões, e que favorece a harmonia, a ética e a reformulação de idéias, crenças e valores.

Conforme Gaudêncio (1999,p.84)

a essência da psicologia na estrutura da empresa é o posicionamento estratégico de requalificação dos impulsos: revalorizar, rever qualidades positivas que podemos ter na agressividade, no medo, na afetividade, na inveja, no ciúme, em todos os impulsos, sem pré-qualificá-los como bons ou maus. Esta requalificação é feita com base na prática clínica, mas deve ser aplicada especificamente à realidade da organização, sempre considerando o papel profissional de cada um, os desejos individuais e as metas da empresa.

### 3 INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL

Segundo Goleman (1999, p.19), administração emocional é administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranqüilidade, visando suas metas comuns. A produtividade está sendo expressiva, grandes mudanças estão ocorrendo no mundo inteiro, grandes invenções estão sendo feitas, e apesar disso, infelizmente, algumas estruturas permanecem inalteradas; ganham popularidade e resultados com a mesma facilidade que perdem. Até mesmo Einstein (*apud* Goleman, 1995) declarou que nunca descobriu nada com sua mente racional, deixando com isto a própria tecnologia submissa ao homem!

Na verdade, grandes políticas de recursos humanos quase todas as empresas têm, mas como aplicá-las?

É de conhecimento que há carência de informações neste assunto no que se refere a realidade brasileira e que a qualidade de vida no trabalho, administração de sistemas de um modo geral, os trabalhos em equipes, a existência de canais abertos de comunicação, o saber escutar e dizer o que se pensa - rudimentos de inteligência social - são ultimamente enfatizados em treinamentos, procurando reduzir as deficiências, os problemas que existem no local de trabalho e encontrar habilidades técnicas nos envolvidos. Na prática o que prevalece é o imediatismo. O próprio número de erros relacionados aos acidentes poderiam ser evitados ou minimizados.

Nas organizações inteligentes, todos são responsáveis pelas atividades, pelas ações. Torna-se fundamental estudar as inter-relações humanas e preparar novas lideranças democráticas para atuar nas organizações.

A aprendizagem emocional, segundo Moscovici (*apud* Boog, 1994, p. 274) é desejável e necessária para a mudança de atitudes e suas conseqüências no comportamento das pessoas em termos de atuação e eficiência. O envolvimento emocional, a conjugação de informações e experiências e sua incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, analisando, raciocinando e expressando sentimentos, num misto de lógica e ingenuidade, permitem conscientização mudando a predisposição para agir.

Abordagens informativas e formativas (mudança comportamental) estão se formando. A metodologia de laboratório é substituída por abordagens

comportamentais mais cuidadosas no trato dos continentes individual e grupal, sobre o que vai ser feito, como e por quê.

Várias filosofias buscam identificar o caráter, a personalidade da organização. Elas buscam saber qual é a energia que motiva as pessoas num dado momento.

Goleman (1995) defende que, as aptidões interpessoais determinarão o sucesso das empresas nos anos futuros.

A importância de aptidões da inteligência emocional, segundo Goleman (1995, p.164) é poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz.

Todas as atividades, incluindo o trabalho, têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. Quando se fala em inteligência emocional, sobretudo se trata da empatia em todas as situações, incluindo o grau de importância e dedicação atribuído à empresa e à família.

Quando se faz referência ao “Setor de RH”, por exemplo, são lembrados sempre termos como área, departamento, a própria diretoria e não os “recursos humanos” da empresa, esquecendo-se de que a responsabilidade pela execução das funções não cabe somente a um setor, mas envolve a todos. Trata-se de um processo interativo, que não pode ser limitado a áreas específicas de uma organização.

Valores e concepções tradicionais relativas ao homem, poder e organização devem ser repensados. Uma nova concepção do homem baseada em um conhecimento acrescida de suas complexas e mutáveis necessidades, é necessária. As organizações segundo Watzlavick (*apud*, Boog, 1994. p. 122) são instrumentos criados pelos homens para servir à seus fins;... não existem independentemente dos seres humanos. Isto significa que antes de processos existem pessoas!

Os talentos humanos de uma organização precisam saber o que é esperado deles, precisam de avaliações transparentes. Pessoas têm sua constituição básica de personalidade e identidade, passando por diversos “estados de espírito” (alegres, tristes, animados, abatidos, entusiastas, deprimidos). A organização também tem seu clima, ou seja, um estado de espírito que caracteriza sua forma de percepção e atuação num determinado momento.

O que se vê nas empresas são pessoas “falando” do paradigma holístico<sup>2</sup> e “praticando” (ainda) o paradigma mecanicista/robótico<sup>3</sup>.

Cabe à empresa dar atenção ao que as pessoas pensam e sentem, pois é assim que se julgam importantes, se sentem seguras, mesmo que a empresa não ofereça segurança.

Isto não significa permissividade, muito pelo contrário, num contexto onde há o adequado uso do poder, a crítica também se torna necessária. Quando são temidas, quando são verdadeiros ataques pessoais, ditas com desqualificação ou descaso, torna-se a pior maneira de estimular o outro a crescer. As pessoas alvo desse estilo de crítica, se sentem tratadas de modo injusto, agredidas quase que, sem moral. Por moral, entende-se o conjunto de regras de conduta ou hábitos, valores, significados, rituais, julgados válidos, querem de modo absoluto, quer para um grupo ou uma pessoa determinada (Ferreira, 1993, p. 371).

As críticas devem oferecer sempre novas possibilidades de desempenho melhor e real, devem ser feitas à tempo, não quando as coisas transbordam, se possível acompanhada da arte de um elogio, o que engrandece as pessoas. Nunca se critica os talentos de uma organização, atacando um traço de seu caráter, pelo trabalho ter sido mal feito. A crítica construtiva pontua a ação e preserva o ser.

A aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a transmitir, a agregar algo em outros enfim, que nos levam, por sabedoria, à mudanças de comportamento. Poder-se-ia dizer ainda, que, a aprendizagem seria, uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do Homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas, como doenças, mutações genéticas (Bordanave 1991).

Outros fatores importantes a considerar são: a *renda*, pois ela influencia diretamente o orçamento e a dependência e a *distância* entre o lar do funcionário e seu trabalho. O tempo disponível para a família não é uma vida separada da organização e quando as organizações ignoram este fato, passam a acreditar que o

---

<sup>2</sup> A abordagem holística traz ao homem uma perspectiva integrativa de todos os aspectos construtivos provenientes da ciência, filosofia, arte e tradição espiritual.

<sup>3</sup> Dissociou-se o subjetivo do objetivo, prevalecendo o ideal da objetividade. A ênfase na quantificação conduziu à perda da dimensão qualitativa-valorativa.

indivíduo tem duas vidas. O conflito entre o trabalho e a família não é apenas um conflito de tempo, mas, de valores, se puder ser administrado, melhor.

Acredita-se que as pessoas não se relacionam na empresa de forma diferente do que agem na família. Afinal, passam de oito a dez horas por dia da vida no trabalho, assim a convivência é muito maior com a empresa do que com a família, mas à família é dado relevante grau de importância. Se administrado este fator, melhora-se o ambiente, a relação com a máquina, com os colegas, com a organização a qual se está, diariamente. O Gerente de “RH” da CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), Luis Carlos Fundação Pimenta, testemunha em reportagem de Furtado (1997, p.36) que: quanto mais alto o felicitômetro em casa, mais produtivo o funcionário.

Sabe-se que muitos sentimentos, hábitos, ou comportamentos que as pessoas trazem em sua personalidade, são resíduos do que aprenderam em casa ou na escola. Preconceitos etnográficos, por exemplo, podem influenciar o ambiente de trabalho, onde pessoas com a mesma qualificação ocupam cargos diferentes, ou são candidatos aptos, por pertencerem à determinada classe racial.

O ambiente de trabalho deve convergir sempre para uma linha de fazer melhor, para o aprendizado contínuo, para que medidas sejam tomadas com responsabilidade e segurança. O respeito ao indivíduo é fundamental.

Na cultura de empresas como IBM (Goleman, 1995) o ambiente de trabalho é tão importante que as pessoas são encorajadas a denunciar, ainda que mínimos, os atos de discriminação ou perseguição, ou até piadas ofensivas.

Já a Microsoft, diferente da IBM, não tem fábricas. O seu patrimônio é as idéias e as pessoas que as colocam em prática.

Resumindo: se existem pessoas pensando juntas, aprendem a aprender. Estas pessoas despertam entusiasmo e guiam o desempenho de outras pessoas. Pode-se afirmar que a educação deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem à sociedade, em prepará-lo para seu desenvolvimento frente à vida.

Deve ser evitado, o “treinar por treinar”, “treinar por imitação” (modismos) ou o treinar por “achismos” (programas baseados no “acho que” e ou estabelecidos por impulsos). O quadro de necessidades da organização, segundo Boog (1994, p.145) não é apenas retrospectivo, mas sobretudo prospectivo.

Eventos futuros ocorrem, isto é imprevisível. O que pode ser feito, recomendado por Claus Möller (*apud*, Boog 1994, p.405) é ter prevenção: quando os ventos da mudança chegarem, não construa abrigos, construa cata-ventos.

Sobretudo, há estudos que retratam, indicam e até respondem o que é necessário para haver Desenvolvimento Organizacional. É recomendado o estudo feito por Wazlawick (*apud* Boog, 1994), direcionando as atividades das organizações para aprendizagem; transformação do saber em ação; entendimento, aprofundamento e sentido da “razão de ser” da organização (cultura, valores, missão); atuação presente, interferência (de forma processual e/ou antropológica); competência e reputação; apresentação de resultados claros, visíveis (que seja avaliada pelo que sabe e faz).

As pessoas que acreditam no potencial de desenvolvimento do ser humano e na educação permanente como condição básica de inovação constante, consideram que o modo de pensar do indivíduo, pode ser a base para levar a empresa ao futuro. Estas mentes confiam que aprender é para toda a vida !

Nesta linha de pensamento, atrair e reter talentos humanos e favorecer aprendizado, torna-se imperioso.

### **3.1 PRESERVAÇÃO DO TALENTO HUMANO**

Manter os talentos de uma organização, é providenciar resultados futuros, não é mais nem opção, é estratégia, segundo Salles da Xérox do Brasil, em entrevista a Bernardi (1997).

Por mais entusiasmada e dedicada que a pessoa seja, e por mais que goste do que faz, seu compromisso com o trabalho termina no exato momento em que recebe uma proposta irrecusável.

Indivíduos que estão sempre aprendendo podem, por conseqüência, garantir um aprendizado organizacional. Com isto aplicam, transmitem, progridem, porque demonstram entusiasmo.

Qualidade de vida, sobretudo, é ter um ambiente saudável, conversar, esclarecer dúvidas, trabalhar em harmonia, enfim, ser tratado com carinho. Quando o nível de infelicidade no ambiente de trabalho está alto, começam a se intensificar as mudanças de emprego.

Uma organização sem talentos estará condenada à mediocridade, à estagnação ou no melhor dos casos, não progredirá no ritmo necessário para acompanhar a concorrência e dificilmente ocupará uma posição de vanguarda.. Torna - se a cada dia mais prioritária, a necessidade de procurar identificar mais profundamente traços de personalidade, aptidões inatas que poderão ser desenvolvidas ao longo do tempo e que sejam necessárias ao bom desempenho da empresa.

Segundo Drucker (2000, p.48),

Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são o nosso maior ativo. No entanto, poucas praticam o que pregam muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregadores do século XX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Mas, na verdade, as organizações precisam comercializar a própria admissão de seus integrantes, tanto quanto seus produtos e serviços – e talvez mais.

Elas precisam atrair as pessoas, manter as pessoas, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, atendê-las e deixá-las satisfeita.

Quando uma organização “perde” um talento vai com ele tudo o que foi investido enquanto profissional, desde recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios. O tempo gasto para formar um novo profissional, um ano às vezes até três (para formar outros profissionais em tempo de substituírem os que saíram); os ativos que os funcionários levam junto quando vão embora: clientes, fornecedores, contatos de parcerias e até por mais éticos que sejam - projetos. Certamente é mais custoso para a empresa.

Talvez o maior de todos os prejuízos deixados quando um talento troca seu ambiente de trabalho por outro, é o fato de que, ao deixar a empresa, os talentos em geral vão fortalecer o concorrente, haverá outros cuidando dele; e quem sabe este pode ser o maior diferencial, para uma empresa durar no mercado.

A inteligência emocional sugere o re-humanizar-se nas relações homem-trabalho, homem-natureza, homem-desenvolvimento; e no relacionamento interpessoal. Sugere a harmonia econômica, ergológica, e ecológica. Está percebendo que a recuperação da dignidade humana no trabalho deve ser urgentemente efetivada. Uma revisão bastante ampla de valores; ou um grau de adequação, simpatia, ergonomia, que um determinado sistema e/ou equipamento oferece. O'Brien (*apud* Senge 1990, p. 136), afirma que, os administradores devem redefinir sua função, deixando de lado o dogma de planejar, organizar e controlar e

compreendendo sua responsabilidade quase sagrada pela vida de tanta gente. O papel fundamental do administrador segundo ele é proporcionar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.

Assim, segurar os talentos é um trabalho que deve ser realizado todos os dias e previamente.

Todas essas técnicas de recursos humanos para reter talentos não funcionam se não houver uma filosofia abrangente, conforme declara para Bernardi (1997), Jeffrey Pfeifer, professor da Universidade de Stanford. Continua afirmando que, se não houver uma profunda compreensão, por parte de todos, sobretudo das lideranças, do que elas representam e de porquê são importantes para a organização, não agregarão nada além de resultados medíocres.

A empresa, ou a organização, ou a companhia, pode ser um lugar onde as pessoas se sentem bem, onde faz bem trabalhar. No que diz respeito ao Brasil, ou unidades aqui instaladas, há diversos exemplos a serem citados de organizações onde são diversos os benefícios.

As prioridades e escolhas de alternativas para saber como reter os melhores talentos envolvem questões de segurança organizacional, auto-realização, segurança financeira, educação, saúde, auto-estima, família e outros. Conforme síntese da literatura sobre capital humano, dentre os indicadores de Segurança Organizacional ponderáveis para os talentos humanos cita-se:

- liderar o mercado, ser digno de confiança;
- ter um clima organizacional amigável, próximo, participativo e carinhoso, tranquilidade na carreira;
- ter um plano de participação nos resultados;
- estar atualizada tecnologicamente;
- possuir um plano de previdência privada;
- ter promoções internas;
- ter espírito de companheirismo entre as pessoas;
- ter prêmios em salários, associados à metas de rentabilidade, satisfação dos clientes, acidentes de trabalho e eficiência;
- criar programas de sugestões e idéias para melhorar o produto;
- formular um plano de carreira com perspectivas de crescimento;

Dentre os indicadores de Segurança Financeira ponderável para os talentos humanos cita-se:

- financiamentos/habitação concedidos à preços simbólicos;
- remuneração compatível e por competência individual;
- estabilidade;

A empresa, em tese, pratica, uma filosofia de produtividade com relação à educação de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- fornecimento de ajudas de custo para faculdades, mestrados, educação de um modo geral;
- fornecimento de subsídios à compra de material escolar;
- estímulos a cursos, treinamento;

A empresa em tese dirigida por objetivos pratica uma filosofia de produtividade com relação à saúde de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- reembolso de medicamentos;
- ajuda na compra de remédios para aposentados na empresa;
- plano de saúde (livre escolha de médicos e hospitais);
- tratamento odontológico para funcionários e filhos de funcionários com educação preventiva;

O talento humano elevará sua auto-estima na medida em que existir respeito da empresa, isto é que a empresa possa:

- valorizar o ser humano, como talento humano;
- executar pesquisas salariais;
- ter times onde por exemplo, eles próprios decidam quem irá tirar as próximas férias;
- ter auxílio transporte;

- ter uma comunicação aberta e franca;
- dar os cumprimentos individuais em ocasiões de festa ou aniversário, ou número de anos do funcionário em dedicação à empresa;
- compartilhar as decisões, não deixar as pessoas errarem sozinhas;
- ter chances de progresso na carreira;
- incorporar novas máquinas com a participação dos operadores;
- pesquisar periodicamente os funcionários quanto à: condições de trabalho; saúde, moral, compensação, relacionamento, comunicação, imagem da empresa; os sentimentos do funcionário em relação à empresa e assim por diante.
- priorizar as admissões por indicação dos funcionários; contratar bem; pode identificar quem realmente compartilha dos valores da empresa.
- fazer avaliações constantes e abertas sobre o desempenho dos profissionais.
- oferecer à eles possibilidades concretas de realizações continuadas e de preferência que representem novos desafios.
- incentivar as pessoas a dar idéias e deixar que elas sejam implantadas;
- não demitir sem dar a chance/oportunidade de o funcionário melhorar seu desempenho, e se mesmo isto for preciso, trabalhar de forma tal a minimizar o impacto psicológico;
- abolir o cartão ponto;

O talento humano poderá também ser valorizado quando existir preocupação da empresa com a família do funcionário, podendo:

- oferecer cursos de orientação para casais;
- oferecer cursos de corte & Costura, por exemplo, para as esposas dos funcionários, que queiram aumentar a renda familiar;
- oferecer orientação pré-natal com kit de mamadeiras, p. ex., aos funcionários que serão pais;
- ter um refeitório próprio;
- manter creches, lar para idosos, etc...

Em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento e profissionais talentosos querem sentir que todo o seu potencial e a sua criatividade estão sendo aproveitados e valorizados.

As prioridades e escolhas de alternativas para saber como NÃO reter seus melhores talentos, situam-se entre os seguintes indicadores:

- não oferecer qualquer um dos benefícios anteriores citados;
- não dar às pessoas atribuições que qualquer um na empresa poderia ter ou que estejam abaixo do seu potencial;
- indicar os erros e achar culpados - o “chefe” tem poder para fazer isso;
- separar em “duas vidas” a história de seus funcionários, afinal não se misturam questões profissionais com problemas pessoais.
- ignorar as expectativas de realização pessoal e profissional dos seus funcionários. Não será permitido nem que sejam expostas;
- variar as recompensas, cobranças e punições conforme o momento e a pessoa em questão; deixar isto bem claro na empresa;
- ter uma estrutura inflexível de cargos e salários, onde todos poderão, igualmente atingir a mesma remuneração; (ênfatizando que todos são iguais, não há diferenças na empresa ...);
- não atribuir os ganhos das pessoas a elas próprias, mas sim, ao desempenho global da empresa e algumas vezes ao da equipe. Nunca ao delas próprias;
- não dar autonomia a ninguém na empresa, a menos que ocupe um cargo importante;
- tratar os profissionais e colegas como concorrentes, ou como se constantemente buscassem favorecê-los. Nunca devem se sentir donos do negócio.

Em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento, os profissionais talentosos podem se transformar numa equipe temporária e pouco sólida, ou até, a organização pode não ter nem condições suficientes para atraí-los.

Nas organizações a administração emocional tem relação decisiva com os objetivos, pois poderão se desgastar devido à baixa tolerância pela tensão emocional. As razões, neste caso “guiam e controlam”, as emoções e abandonam virtudes como a compreensão, a paciência, o respeito, a solidariedade. Senge (1990, p. 130), relata

casos que podem definir o futuro das empresas, a exemplo da People Express: Era muito mais barato voar pela People Express do que viajar de ônibus. Isso atraiu tantos clientes que, no terceiro trimestre de 1982, ela era a empresa com maior número de partidas nos aeroportos de Nova York. Porém, com o aumento da demanda, os serviços começaram a cair - o diretor de recursos humanos queixava-se das dificuldades de encontrar mão-de-obra adequada e lhe sobrar pouco tempo para administrar o quadro de funcionários. Em novembro de 1982, um terço dos funcionários eram temporários - um total de quatrocentos temporários. Em termos de contagem, o número de funcionários era suficiente, mas o treinamento necessário para acompanhar o rodízio de cargos e a administração em equipe demorava mais tempo do que nas empresas aéreas tradicionais.

Ao comparar a *People Express* com a *WonderTech* (Senge, 1990), destacou a situação problema de cada uma e o resultado no mercado. Enquanto a variável crítica da capacidade na *WonderTech* era a capacidade de produção, a da *People Express* era a capacidade de prestação de serviços, ou seja, a combinação de pessoal, experiência e moral. A *WonderTech* fomentou seu crescimento através de um aumento agressivo da força de vendas; a *People Express* cresceu graças a um aumento agressivo da sua frota e do número de vôos.

Ambas afundaram, devido à queda do número dos padrões de qualidade e de serviços, sofreu as conseqüências da dinâmica de crescimento e subinvestimento, o arquétipo de sistemas que explica uma das maneiras mais comuns pela qual uma organização limita inadvertidamente seu crescimento. Nos exemplos, a valorização do talento humano surge como investimento organizacional, no qual é *míster* diferenciar o conceito de objetivo e de propósito de vida a ser incentivado para a preservação dos talentos.

O propósito é uma espécie de direção geral, ao passo que objetiva é uma destinação específica, uma imagem do futuro que a empresa e seus talentos desejam ter. O propósito é abstrato; o objetivo é concreto. (Senge, 1990, p. 142). Um exemplo de propósito organizacional é aumentar a capacidade dos talentos humanos na empresa, e de objetivo é treinar os talentos.

Quando os objetivos se desgastam é sinal que não há disposição para conviver com a tensão emocional. Por outro lado, quando existe compreensão com a tensão criativa e é permitido que ela atue (não baixando o objetivo), o objetivo torna-se uma força ativa. Pessoas realmente criativas usam o espaço existente entre o

objetivo e a realidade atual para gerar energia. Quando se gera energia, se produz uma identidade de trabalhador, definido por *Dejours* (*apud*, Wisner 1994, p. 80), como a instalação de uma luta contra o funcionamento psíquico, que exige o recurso de um mecanismo patológico conhecido na psicopatologia com o nome de repressão. Esta última abole o desejo no trabalho, e até fora do trabalho... Trata-se de uma ilustração do que se designa com o nome de alienação.

A relação tempo, trabalho e família estão diretamente interligadas. O excesso de trabalho pode se tornar uma boa desculpa para fugir da angústia de voltar para casa e encontrar a família aborrecida. Para os profissionais muitos bem sucedidos, existem mais pressões “externas” a favor do tempo no trabalho do que no tempo com a família. São as condições impostas, as forças externas à relação do lar, o tempo curto para o diálogo, entre outros.

A densidade do trabalho está ligada a uma organização precisa da atividade pela linha de produção ou pelas exigências horárias de um trabalho dividido em partes. Esta densidade mencionada é sobretudo a falta de definição de padrões em relação ao processo estabelecido e não encontrar entendimento para as relações que os funcionários podem apresentar.

Pesquisadores citados em Wisner (1995) e nas referências bibliográficas do presente estudo, acabam de mostrar que a densidade do trabalho noturno (até uma hora da manhã) influi diretamente no tempo de adormecimento, que pode atingir três ou quatro horas, nos casos de altíssima densidade.

É fascinante ver como as pessoas descobrem que é inútil tentar arrumar suas vidas dentro dessa estrutura, e acabam por compreender que a única solução é modificá-la. Por exemplo, lutar por um sonho, ter equilíbrio e metas tangíveis.

O indivíduo tem equilíbrio, aprendizado e projetos desde criança com seus brinquedos em miniatura e quando adulto com os objetos do cotidiano, que de igual forma continua descobrindo, aprendendo, criando, aperfeiçoando. Acredita-se daí, que o ser humano possui um imenso desejo em aprender cada vez mais, seja aceitando, buscando ou adotando mudanças.

As organizações tradicionais, de um modo geral, estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização (Senge, 1990, p.304). Acredita-

se que o ser humano deseja realmente viver num ambiente mais criativo, mas poucos estudos enfatizam até que ponto as organizações tradicionais empenham-se em manter as pessoas numa situação confortável se inibir seus impulsos de assumir riscos.

A assertiva lembrada por Simon (*apud* Senge, 1990, p. 304) de que é impossível fazer experiências, sem correr riscos, encontra respaldo no pensamento de Shaw (*apud* Senge, 1990, p. 305) de que, a verdadeira alegria de viver é ser usado para um propósito que você mesmo reconhece como grandioso (...) ser uma força da natureza, em vez de ser um mísero punhado de aflições e ressentimentos reclamando que o mundo não quer se dedicar a fazê-lo feliz.

De acordo com o que foi acima sugerido, um ambiente propício ajuda, mas não elimina a necessidade de escolha. Organizações de aprendizagem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a essa tarefa, que possam como afirma Senge (1990), potencializar suas ações. As organizações existem por causa das pessoas e grandes conquistas foram realizadas desde que o homem com seu trabalho acreditou no sistema.

O pessoal que não participa do trabalho, reduz o desempenho geral e é considerado peso morto, às vezes nem se fazem notar, só quando erram. Em grupos onde há altos níveis de estática social e emocional, seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos, as pessoas não conseguem dar o melhor de si. Mas a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros. Muitas coisas que as pessoas fazem no trabalho dependem de sua capacidade de recorrer a uma dispersa rede de colegas; diferentes tarefas podem implicar na busca de recursos em diferentes membros da rede de trabalho.

A possibilidade de as pessoas formarem uma rede, na verdade, transformá-la numa equipe temporária, apenas para aquele fim, conduz a uma reflexão sobre a fala de Picasso (*apud* Boog, 1994, p. 381) de que todo ato de criação é em primeiro lugar um ato de destruição. O conhecimento metodológico desse processo de ruptura do novo é um fator crucial para o sucesso no trabalho; é importante que todos participem, que aprendam uns com os outros.

Cada um de nós é uma unidade indivisível, um ser uno e singular que vem à organização com diferentes aptidões, grau cognitivo e perceptivo. Se há diferenças

visíveis entre um e outro indivíduo, é fato que, suas habilidades também podem ser diferentes, em níveis diferentes também.

Se todos possuem já identificadas suas reais funções, ou o homem certo para determinado trabalho, com suas devidas atribuições, cabe a ele começar a implementar qualidade, atender aos requisitos, respeitar os padrões internos. E à empresa cabe, identificada e estabelecidas suas reais funções, conceder recursos técnicos e treinamento suficientes e, sobretudo, reconhecê-lo como ser humano dotado de anseios e auto-realização. A organização assim o fará se estiverem estabelecidas as condições de padronização, a prevenção de problemas, as atividades de rotina que a levam a ocupar um lugar no mercado e manter seus talentos.

### **3.2 RACIOCÍNIO COLETIVO**

As pessoas precisam do apoio de outras para agir, assim como empresas usam umas as outras como modelo para obterem melhores resultados.

Este reconhecimento é permitido porque as pessoas desta época, podem até não saber definir, mas começam a notar a diferença entre o “raciocínio”, que é um processo em andamento e os “pensamentos” que são os resultados deste processo. Se existem pessoas pensando juntas, aprendem e despertam entusiasmos e guiam o desempenho de outras pessoas.

O ser humano é relacional. O trabalhador é um membro do grupo e seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas está claramente correlacionado à sua capacidade social. Geralmente nas organizações o trabalhador não reage como indivíduo, tanto precisa como é um membro do grupo. O conhecimento coletivo pode gerar resultados impossíveis de prever ou de obter pelos métodos racionais e helenizados de utilização do conhecimento; pode ainda levar a inovações imagináveis.

Apenas em 1996, graças às sugestões e soluções de problemas por parte dos funcionários, a produtividade do grupo Gerdau, segundo Gomes (1997, p.55) cresceu 33% em toneladas por homem/ano. Há recompensas financeiras ou em viagens para quem vira farejador de problemas. Os talentos participam de

programas como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) e Grupos de Solução de Problemas (GSP's). Trata-se, neste caso de ênfase ao bônus coletivo.

A base para possuir um raciocínio coletivo na empresa é que os líderes devem confiar em trabalhadores que atuam em grupos, só assim as sugestões vindas deles poderão ser implementadas. Peter Drucker (*apud* Bernardi, 1997, p. 124), eminente especialista empresarial que cunhou a expressão trabalhadores de conhecimento, observa que esse tipo de mão de obra é altamente especializada e que sua produtividade depende de seus esforços poderem ser coordenados como parte de uma equipe organizacional: escritores não são editores; programadores de computador não são distribuidores de programas". Em outras palavras, uma pessoa é o que ela faz, e há sempre uma maneira de fazer melhor. Se um profissional é escritor, mas trabalha como professor ele é professor e não escritor.

Muitos profissionais se identificam pela profissão, às vezes esquecendo-se até de mencionar sua maior identidade, seu nome. Há casos em que um preparador de máquinas assim se identifica; e enquanto poderia dizer "eu sou o João", ele diz "eu sou o preparador de máquinas". Assim, num grupo, cada um traz determinadas bagagens que compõem variadas forças e perspectivas. Cada um tem sua cultura, fez parte de um outro grupo, de outra família, tem outros laços. Quando formado um grupo, ele deve trabalhar em harmonia, o QI de grupos produz soluções melhores, mais criativas e mais eficazes do que o trabalho individual.

O trabalho em qualquer organização é, por definição, um trabalho em grupo, porque várias pessoas a constituem e vários processos executados por essas mesmas pessoas, a caracterizam como tal. Mas, comparando a situação de coordenação e controle, acredita-se que o melhor é quebrar certos paradigmas, mudar a flexibilidade de estilo (comandar sem tirar a iniciativa e a motivação) estimular a formação de grupos, treinamentos e envolvimento total das pessoas.

Sempre que as pessoas se reúnem para chegarem a um consenso, seja numa reunião de planejamento executivo ou como uma equipe trabalhando para chegar a um produto partilhado, têm num sentido muito concreto um QI de grupo, que é a soma total dos talentos e aptidões de todos os envolvidos. A forma como realizarão sua tarefa bem como o êxito que obterão serão determinados pelo nível desse QI encontrado. Este QI, não é o QI no sentido acadêmico, mas sim a inteligência emocional. Quando as pessoas se reúnem para trabalhar em equipe, cada uma traz consigo certos talentos – diga-se, de fluência verbal, criatividade,

empatia, ou conhecimento técnico. Embora um grupo não possa ser mais “inteligente” que a soma total dessas forças específicas, pode ser muito mais burro caso seus mecanismos internos não permitam que as pessoas exibam seus talentos.

O trabalho em harmonia faz fluir grandes idéias, e quando em grupos; é como se fosse “juntando” cada parcela do conhecimento, de cada indivíduo. Senge (1990, p. 225) relata o descarte da participação de projetos, planos, opiniões, da seguinte forma: ‘é uma idéia muito interessante’,... quando não temos a menor intenção de levá-la adiante. Nós deliberadamente esmagamos a idéia de alguém só para não ter que analisá-la. Ou então, dando a impressão de estar ajudando nós protegemos alguém de ser criticado.

Através de conversas, as pessoas podem ajudar umas às outras e perceberem as incoerências de suas idéias, o que torna coerente o raciocínio coletivo. As pessoas também precisam ter liberdade para falar, sem medo de dizer ‘alguma bobagem’. Podem ser encontradas alternativas para certos problemas que dificilmente seriam encontradas individualmente.

Os trabalhadores de conhecimento como mencionado por Drucker (*apud* Bernardi, 1997, p. 124), serão a maior parte da força de trabalho dos próximos anos, se as empresas permitirem que as pessoas exibam seus talentos.

O pessoal que não participa do trabalho em equipe, pode reduzir o desempenho geral. Participação é o processo de se tornar parte de alguma coisa ou livre escolha. Todos os dias em quaisquer atividades, por mais elevados que sejam seus QI's, pessoas dependem de outras pessoas, de recorrer a informações de transmití-las, de ampliar a sabedoria organizacional. A própria ciência está baseada em conversas, de acordo com o filme *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, de Werner Heisenberg, *apud*, Senge (1990, p. 216).

Um grupo pode ser caracterizado como um conjunto de pessoas que se inter-relacionam, conscientes umas das outras e com objetivos comuns. Equipes são aspectos que ajudam a identificá-la como um tipo especial de grupo social. Para identificar claramente cada um deles, faz-se necessária uma explanação mais completa dos termos:

- As equipes são arranjos estratégicos; ou seja, as pessoas são estruturadas para permitir determinado tipo de ação;

- As equipes são grupos de convivência forçada - isso significa que as pessoas não necessariamente se escolhem e, como consequência, as relações afetivas apresentam características bastante diferentes, como, um grupo de amigos;
- Na equipe, o sentido profissional é muito marcante (as pessoas buscam recompensas econômicas pela sua atuação).

Uma equipe que não tenha claro seus objetivos, pode cair em rotinas e rituais de pouca utilidade; criar bloqueios, resistências e “encastelamentos”, ser abalada pela não existência de reconhecimento, ausência de desafios.

Valor agregado (grupo) é a contribuição efetiva dada para que um processo organizacional produza resultados. O grupo deverá ser conduzido em termos de competências e interações (cooperação, sinergia, confiança, cumplicidade, pacto), para aumentar e melhorar a qualidade. A distinção pode ser dada por termos como competência (aptidão) e competição (torneio, disputa).

O QI de grupo é determinante para o melhor desempenho empresarial, para aumentar as capacidades criativas e talentosas de todos os envolvidos, pois a inteligência em conjunto, é maior do que a individual. Esta afirmação tem real apoio na combinação de inteligência e conhecimento especializado. Há um antigo provérbio japonês (*apud* Goleman 1999, p. 214) que define a arte de trabalhar em grupos da seguinte forma: nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós. Os próprios processos que transmitem conhecimentos, exigem novas fontes de sabedoria, de aprendizagem, formas de inovar e criar.

As pessoas devem acreditar que esses novos sistemas são benéficos para si próprias e para a organização. Os programas de saúde ocupacional dependem totalmente do engajamento das pessoas. A Gestão de desempenho de planos de carreira e sucessão, pressupõem identificação de oportunidades de desenvolvimento e preparação de planos que viabilizem esse desenvolvimento.

Aprende-se sempre com situações anteriores, com a harmonia de um grupo, e com as mais criativas habilidades dos colegas de grupo (os talentos). Se forem formadas equipes esforçadas, se as aptidões de cada um forem respeitadas, o êxito da empresa e de cada um será uma consequência: tem-se os chamados profissionais-estrela e uma organização sólida e bem sustentada. Melhorar a maneira como as pessoas trabalham com ações inovadoras, com conhecimento e

aprendizagem (pensar e fazer) pode ser uma forma de influenciar o capital intelectual. As lições do Jogo da Cerveja, relatadas em Senge (1990, p. 50), demonstram os resultados de um grupo. O aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além das suas perspectivas pessoais são:

- a) A Estrutura Influencia o Comportamento: diferentes pessoas na mesma estrutura tendem a produzir resultados qualitativos semelhantes. Quando surgem problemas, ou as coisas não saem da maneira como se esperava, é fácil encontrar um culpado. Porém com muito mais frequência do que imaginamos, os sistemas são os causadores de suas próprias crises, e não forças externas ou erros humanos.
- b) A estrutura dos Sistemas Humanos é Sútil: nos sistemas vivos complexos, “estrutura” significa as inter-relações básicas que controlam o comportamento. Nos sistemas humanos, a estrutura inclui o modo como as pessoas tomam decisões - o “modo operacional” pelo qual nós transformamos percepções, metas, regras e normas em ações.
- c) O Poder Provém de Novas Maneiras de Pensar: nos sistemas humanos, as pessoas geralmente têm um poder em potencial que não exercem porque só se concentram nas próprias decisões e ignoram como estas decisões afetam outras.

Saber atuar em grupo sobretudo é respeitar as idéias das pessoas, estabelecer estilos de conduta, mesmo que esta idéia, à princípio, seja considerada um erro. O próprio erro tem suas ressalvas e é definido por Senge (1990, p. 147) como uma experiência de cujos benefícios ainda não se tirou proveito. Continua em seu relato (ibidem) que a fórmula ideal para se resolver um problema, um resultado indesejável do conflito estrutural, mais poderoso do que qualquer técnica é o compromisso com a verdade. Com isto, o entende-se que o grupo torna-se mais sólido, porque possui por consequência, confiabilidade. Quando as pessoas confiam umas nas outras e no sistema, as ações tendem a um melhor resultado. Uma experiência prática desta estrutura, composta por talentos que interagem confiando entre si, é relatada por Inamori, da Kyocera (*apud* Senge, 1990), porque o subconsciente das pessoas possui uma capacidade dez vezes superior à do consciente, e na mente (no armazenamento da inteligência) do homem pode estar a

determinação do próprio futuro. Muito embora, as pessoas geralmente não explorem tal potencial.

Às vezes as oportunidades estão tão próximas que nem sequer são notadas. Os resultados podem ser surpreendentes. Senge (1990, p. 153), chega a ser um pouco mais ousado ao afirmar que, as capacidades de que as organizações de aprendizagem encontrarão meios de desenvolver as capacidades que todos nós temos; e que hoje em dia chamamos de “extraordinárias”.

Os comportamentos anteriores às vezes foram regidos por padrões, paradigmas, tão sutis, desnecessários, que em várias ocasiões podiam colocar os indivíduos em situações embaraçosas, em apuros até. Estes padrões sutis de raciocínio mostraram-se superados.

O que hoje acontece em algumas organizações é a ‘criação’ de alguns modelos mentais arraigados que impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico. Neste caso, colegas, subordinados e os administradores precisam aprender a criticar suas suposições, não se pode esperar que seus modelos mentais mudem, e o raciocínio sistêmico perde sua utilidade. Acredita-se que reconheçam seus próprios erros. Enfatiza-se novamente a importância de agir sistemicamente e pensar coletivamente, porque a visão que cada indivíduo tem de um objetivo comum é diferente do todo, da visão de outros indivíduos.

Modelos mentais não devem criar raízes fortes, difíceis de serem alteradas. Como todas as pessoas carregam imagens na mente ou no coração, que devem ser compartilhados, ali se vê a coerência de suas idéias; pelo simples fato de não estarem sempre certos. Pode ser que nesta ocasião, novas medidas sejam adotadas, dimensões não consideradas podem agora ser previstas causando conseqüentemente objetivos diversos dos objetivos primordiais, anteriormente considerados.

Num grupo, ainda, deve-se evitar palavras como “todos” ou “ninguém”, já que um grupo não é uma equipe e na equipe os resultados são obtidos por interatividade. As equipes são formadas por pessoas que normalmente trabalham nos processos envolvidos orientadas por um supervisor com projetos multifuncionais definidos; gerenciamento multifuncional; relato do progresso, reconhecimento e premiação.

É preciso que, as pessoas, agindo coletivamente, tenham coragem para expor suas idéias. Coragem, definida por *John Kennedy* (*apud*, Senge, 1990, p. 191) é simplesmente fazer o que é necessário para alcançar um objetivo.

Objetivos estabelecidos e objetivos primordiais de um grupo são diferentes do objetivo estratégico ou o objetivo oficial que reflete apenas o objetivo pessoal de uma ou cada duas pessoas, que podem ser os modelos mentais; pensando isoladamente. Este último, diz-se que pela própria característica, não consegue gerar entusiasmo, simplesmente não inspira as pessoas; porque não é compartilhado. Às vezes até falta entusiasmo até mesmo em quem o criou. Sem falar que às vezes pode ser tão ruim, que pode até, ser descartado.

Compartilhados estes objetivos podem ter uma tendência inadequada ou pouco adequada, não se aplicam àquela determinada situação.

À medida que convivem e se conhecem, as pessoas “aprendem” as reações umas das outras, as formas de provocá-las, as formas de evitá-las ou as formas de aproveitá-las. Deste modo, se observados os grupos de um modo geral, eles tendem sempre a formar um “padrão”, uma personalidade que os identifique. Aqui seus objetivos quando aplicados em determinados processos, poderão ser submetidos e produzir ou não os resultados esperados. Se produzirem, basta aperfeiçoá-los, se não, é sinal de que algo está errado e é importante novamente a reiteração das idéias anteriormente propostas, a revisão e alteração necessárias. Em qualquer que seja a situação, deve-se partir de um patamar de resposta para outro diferente e/ou de melhor performance; isto cabe ao grupo que antes o originou.

O objetivo só passa a ser “comum”, quando está ligado aos objetivos pessoais dos membros da organização. O fato de ocuparem um cargo de chefia, ou que por ‘estabelecidos’, ocupam posições de modelos mentais não significa que seus objetivos pessoais são automaticamente objetivos da organização. Isto determina que a responsabilidade dos fatos deve ser do grupo.

À medida que as pessoas conversam, o objetivo torna-se mais claro. A formação de um objetivo comum, Senge (1990, p. 243), leva as pessoas a exporem seus sonhos maiores a conhecerem os sonhos de seus colegas; e quando aplicada com sensibilidade e persistência, cria um clima de confiança que vem naturalmente quando as pessoas falam abertamente de suas mais altas aspirações.

Participar só não basta, cada um dos presentes deve-se sentir responsável para que o objetivo se realize, e (*ibidem*, p. 202), estabelecer diretrizes

participativas na organização, é fundamental. Entendendo-se por participação, um processo natural que brota do entusiasmo genuíno do sujeito por um objetivo, a de sua disposição para permitir que os outros façam sua própria escolha.

Observando obras como algumas citadas ao longo deste trabalho, acredita-se que os objetivos são realmente alcançados quando expostos com clareza, entusiasmo, sobretudo compartilhados. O termo clareza, é por assim dizer um fim, porque à medida que as pessoas conversam o objetivo torna-se mais claro.

Os objetivos podem morrer até, porque as pessoas ficam desanimadas com a aparente dificuldade em trazer o objetivo à realidade, as pessoas ficam desmotivadas, inseguras, o que leva ao declínio do entusiasmo, principalmente quando não compartilhado.

Poderia-se concluir ainda, nesta mesma linha, que os problemas começam a diminuir, porque mais claros, tornam-se às vezes mais fáceis de enfrentar, são entendidos melhor; e ainda quando compartilhados estes problemas de tal forma, são reduzidos.

Psicologicamente, existem outros pontos de vista para ver a questão, o que pode não deixá-la tão complexa. Existem ainda paradigmas freqüentes guiando algumas organizações. Entre eles: o medo e a inspiração, definidos por Senge (1990, p. 203). A força do medo alimenta objetiva negativa, e a força da inspiração gera objetiva positiva. O medo (ibidem) pode produzir mudanças extraordinárias num curto prazo de tempo, mas a inspiração persiste como uma fonte contínua de aprendizagem e crescimento.

Num grupo, há por eleição, por indicação, enfim, um orientador cuja função principal é evitar que o diálogo se desvie para a discussão e analisar o discernimento das questões complexas. Deste modo, o orientador passa a ser um dos participantes apenas, porque seu grupo possui experiência e diálogo, sabem conduzir a questão.

Basicamente a diferença entre uma grande equipe e uma equipe medíocre está na maneira como elas enfrentam o conflito e lidam com as rotinas de defesa que invariavelmente acompanham o conflito.

Para fazer um teste se a equipe pode trazer bons resultados; pode-se responder a algumas questões de ordem relevante no desenvolvimento do processo. A exemplo: A equipe conhece claramente seu papel? Adere a esses

resultados? Está aberta a contribuir? Gosta da forma do seu trabalho? O clima interno é voltado à cooperação?

Quando o trabalho é então realizado com um mesmo propósito, e voltado para um clima de harmonia, as pessoas que ali estão dispõem até de um tempo maior para refletir “valores”. Os valores humanos estarão presentes nas formas organizativas em torno do trabalho e da produção. Eles estão assegurados por Naisbitt, (*apud* Boog, 1994, p. 583): é impossível ensinar conhecimentos sem ensinar valores.

A evolução da inteligência, a evolução das organizações, a evolução profissional, é consequência da aprendizagem sistêmica. Ver as coisas, expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa é sempre um instrumento que favorece as pessoas a desenvolverem seu próprio domínio pessoal, a evolução das organizações, e a sobrevivência em tempos difíceis. O domínio pessoal, é necessário portanto, por tratar-se de uma aptidão evolucionista.

Senge (1990, p. 136) atribui a seu próprio conceito, idéias ascendentes a respeito deste termo, como: o domínio pessoal vai além da habilidade / competência embora seja baseado em habilidade e competência; ele vai além da abertura espiritual, embora requeira crescimento espiritual, significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo em contraposição a um reativo. Como dizia meu colega Robert Fritz: ‘o desejo de criar não é limitado por ideologias, nacionalidade, religião, nível educacional ou época. A necessidade de criar não se limita unicamente ao campo das artes, podendo englobar tudo o que diz respeito à vida, do mundano ao mais profundo.

O clima geral da organização pode determinar certas estruturas de comportamento, opções do indivíduo em relação ao trabalho e a família, pode criar uma determinada visão do administrador, dos colegas de trabalho, poderá deixar de estar dividido entre dois códigos de comportamento, e começar a ser uma pessoa inteira.

Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum. Elas têm um sentido especial de vida que vai além dos objetivos e metas ocasionais. Para elas a realidade do momento é um aliado e não um inimigo. Elas aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clarezas possíveis; sentem-se ligadas ao próximo e a vida em si, todavia

não abrem mão da sua individualidade; sente-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente.

## 4 COMPETÊNCIAS

Os estilos cognitivos caracterizam a maneira pela qual o indivíduo percebe, trata e organiza as informações. Independente das situações, estáveis ou não, constituem uma característica dos sujeitos, para as quais diversas classificações foram propostas. A mais conhecida é aquela de Witkin e outros (1962) que estabelece uma distinção entre “independência” e “dependência” face ao campo. Os sujeitos independentes são capazes de extrair, de analisar e de estruturar as informações do campo, enquanto que os “dependentes” adotam uma aproximação global e sintética frente a novas informações.

Outras distinções foram propostas. Sreufert e Nogami (1989), numa revisão de questões consagradas a este tema, distinguem mais de dezenove questões. Pask (1976) distingue, por exemplo, sujeitos que executam trabalhos em série, dos “holísticos”, que buscam uma compreensão global. Guilford (1967) diferencia um “pensamento convergente” de um pensamento “divergente”. No que concerne a tomada de decisões, Kogan et al (1964) distingue sujeitos “impulsivos” de sujeitos “reflexivos”.

Alguns trabalhos tentaram estabelecer, sem sucesso, a validade do prognóstico dos testes que medem os estilos cognitivos. Outros, mais interessantes, tentaram estabelecer correspondência entre esses estilos cognitivos e a concepção de interfaces homem-computador.

Um trabalho de Ambardar (1984), citado por Van De Leemput (1990), coloca em evidência uma preferência marcada por modos de pesquisas diferentes em função do estilo cognitivo. Os sujeitos dependentes do campo preferem um modo de pesquisa baseado sobre o número de itens. Os sujeitos independentes preferem um modo de pesquisa mais organizado, baseado em palavras-chave.

Atualmente, se manifesta um novo interesse por concepções próximas daquelas dos estilos cognitivos, pois estas estabelecem relações entre a “complexidade cognitiva” e os modos de intervenções nas organizações.

Streufert e Nogami (1989) caracterizam a complexidade cognitiva através de três critérios: A “diferenciação”, definida pelo número de dimensões que pode tratar o sujeito, a “integração”, correspondendo as relações estabelecidas entre dimensões

diferenciadas, e a “discriminação”, residindo na capacidade de estabelecer graus intermediários para uma mesma dimensão.

Situam-se, nesta perspectiva, os trabalhos de Driver (1979) que distinguiu, na tomada de decisões, quatro modos de funcionamento, cruzando dois critérios: o número de pontos de referência utilizados e a quantidade de informações tratadas.

A tabela 4.1 esquematiza esta categorização.

<b>INFORMAÇÃO UTILIZADA</b>	<b>UM</b>	<b>VÁRIOS</b>
Pouco	Decisivo	Flexível
Bastante	Hierarquia	Integrativo

Tabela 4.1.: complexidade cognitiva e modos de tratamento dos quadros.  
Fonte: Guillevic (1990)

#### **4.1 AS CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE**

Centrar-se nas características anátomo-fisiológicas e cognitivas de um indivíduo, não são suficientes para prever seu comportamento dentro da organização do trabalho. É evidente que a personalidade de cada um repercute sobre a escolha de suas atividades profissionais e sobre o seu desenrolar.

Para o conjunto das características individuais, defendemos que a personalidade mantém estreitas relações com o meio organizacional. Por exemplo, os modos de liderança ou de regulação dos conflitos dependente da interação entre aspectos organizacionais, invocados mais amplamente, e das características do indivíduo.

De forma alguma, quaisquer que sejam as características observadas (biológicas, cognitivas e ligadas à personalidade) será necessário considerar o homem no trabalho como um elemento estável e isolado: bem ao contrário, nós podemos dizer que ele se caracteriza pela possibilidade de desenvolver processos de regulação e de compensação.

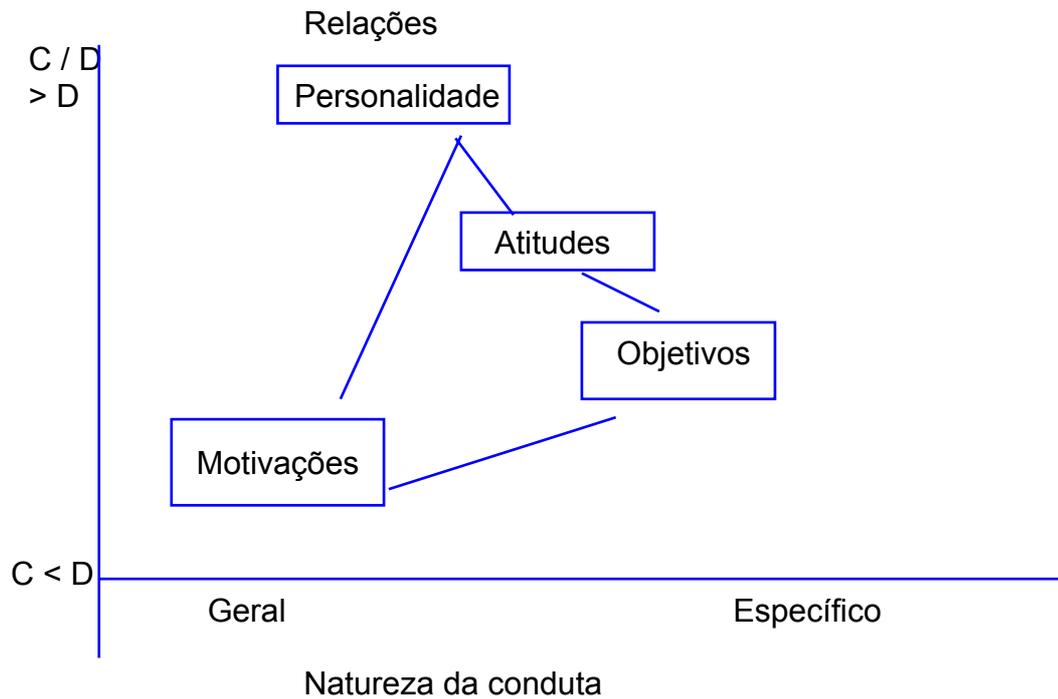


Figura 4.2: A organização dos conceitos do campo da personalidade  
 Fonte: Guillevic (1990)

De maneira nenhuma deveremos desprezar suas grandes potencialidades de adaptação a fim de não eliminar prematuramente pessoas que não apresentam “*apriori*” as características exigidas por um posto de trabalho, e utilizar esta grande plasticidade para resolver todas as aleatoriedades das situações de trabalho.

Os dois eixos da figura 4.2 não correspondem a uma medida objetiva de dois critérios. Eles são a tradução intuitiva:

- 1) Da relação entre as condicionantes (C) e os determinantes (D); e
- 2) Da especificação das condutas.

Podemos então ler a figura da seguinte maneira:

- A personalidade propriamente dita, aparece como uma manifestação global e geral, independente das situações, de forças internas, pouco submissa às constrictões externas e que determinam os três outros elementos-chaves de nosso esquema.
- As atitudes resultam da compatibilidade entre os objetivos pessoais, que vêm da personalidade, e de objetivos externos que podem buscar satisfações em domínios diversos.

- Os objetivos refletem uma instância do sistema de valores, das características da personalidade, que considera os determinantes, restrições externas, mas de uma forma relativamente fraca (ex: valorização do progresso científico).
- As motivações são a manifestação de elementos anteriores a uma escolha muito específica (por exemplo no domínio profissional).

## 4.2 RACIOCÍNIO LÓGICO

O raciocínio lógico, uma aptidão evolucionista nos dias atuais ocupa um lugar primordial nas organizações. A sabedoria que sempre teve importância, as tomadas de decisões e o fruto do saber científico, as literaturas de um modo geral, são parte do entendimento cognitivo. Esta sabedoria deve estar agregada ao indivíduo quando se define como inserido na organização. Ele com seu talento, com suas habilidades e seu próprio nível de QI, tem a responsabilidade de saber fazer. Mesmo empresas como a Microsoft buscam a maestria, até por assim dizer, em seus funcionários, dito por Neslinger em entrevista a David Cohen (1997, p. 114): temos que conseguir enxergar na pessoa competência para chegar a pelo menos um nível acima do posto que ela vai preencher.

Um interessante fato histórico também nesta mesma edição, dá oportunidade ao raciocínio lógico e importa na decisão da empresa quando se trata de integrar um novo indivíduo ao seu quadro funcional. É o caso de Thomas Edison, relatado por Cohen (1997, p. 214), que contribuiu com a humanidade com seu próprio raciocínio e deu caráter de fundamental importância à inteligência lógica do indivíduo. Quando precisava contratar engenheiros, *Thomas Edison*, o inventor da lâmpada e de outras 1092 engenhocas, costumava fazer todas as perguntas de praxe do final do século XIX, incluindo experiência anterior, capacitação técnica, histórico familiar, etc.

Depois de tudo isso, entregava ao candidato o bulbo de uma lâmpada e perguntava quanta água cabia ali dentro. Em geral, o engenheiro analisava os ângulos do bulbo, ajustava equações de área, descontava e estimava a espessura do vidro, projetava o volume e pronto. Em pouco mais de meia hora, lá estava o sujeito com ar vitorioso, estendendo na mão firme um pedaço de papel com a resposta tão acurada quanto possível para uma questão daquela natureza. Edison agradecia e mostrava o caminho da rua.

Alguns outros candidatos, ao deparar com aquela estranha pergunta, pediam licença, tomavam o bulbo, enchiam-no de água e depois despejavam o líquido num copo graduado. Com uma certa insegurança em relação ao método utilizado e à sanidade mental do entrevistador, davam a resposta em menos de um minuto. Eram contratados.

Os fatores de produção, capital, trabalho e terra estão diretamente inter-relacionados, mas segundo Daniel Goleman (1995), associado à mesma forma de análise de Peter Drucker, entra um outro ator na história: o conhecimento. O conhecimento é buscado através do aperfeiçoamento de indivíduos comprometidos com os objetivos da organização enfocando o trabalhador como um ser humano em seu todo.

O conhecimento tem uma função tão fundamental que é lembrado já por antigos provérbios (Sêneca): não há ventos favoráveis para quem não conhece a direção do porto. Tem suporte também na visão do sociólogo francês Edgar Morin e do filósofo Blaise Pascal, que concedem ao próprio poder o fato do indivíduo possuir conhecimento e sabedoria. Ora, um indivíduo que possui sabedoria, pode aplicá-la para aprofundar os fatos, interpretá-los de diversas formas e edificar inovações.

Se há funcionários satisfeitos, a mão-de-obra é competitiva e recompensada por realizações individuais e todos se sentem valorizados; isto é, são subprodutos do que é chamado raciocínio estático. Este subproduto do raciocínio lógico, o raciocínio estático, tem suporte em Cohen (1997, p. 214) quando relata que: se uma iluminação é adequada, ninguém fica preocupado em descobrir de onde vem a luz. Pode-se afirmar com esta definição, que, quando ocorre este processo de subprodução, as pessoas estão tranquilas. As opções de hoje, talvez poderão não mais ser escolhidas, ou terem o mesmo valor no mês seguinte, mas é importante que os talentos possam expandir os resultados encontrados e ter a capacidade de adquirir maiores informações, aprender mais com o passar do tempo.

Não importa o conhecimento acerca da profissão ou da realidade da pessoa que faz o planejamento, mas, sim, sua capacidade de querer entender o que está acontecendo e que outros caminhos, sem se ater aos paradigmas do analisado, se poderiam ou não serem trilhados. Trabalhar o futuro sobretudo, correr riscos, demonstrar potencial, características desejadas, capacita o profissional a crescer dentro e fora dos muros da relação capital-trabalho.

Ao que tudo indica novas formas de pensar guiam o negócio.

Quanto maior for a influência e o controle de alguém sobre uma situação, maior será o grau de confiança atribuído e menor o grau de ansiedade sentido, pois podemos aprender com os nossos erros e com os erros dos outros. O entendimento cognitivo, ou o raciocínio lógico é tão coerente com o raciocínio emocional, que, juntos podem até determinar o potencial de competência das pessoas. Em estudos realizados por O'Brien *apud*, Senge (1990, p.138), há indicações para uma deficiência na sociedade moderna no seu modo de encarar o desenvolvimento humano: Seja por que for, nós não buscamos o desenvolvimento emocional com a mesma intensidade com que buscamos o desenvolvimento físico e intelectual. Isso é lamentável, pois o pleno desenvolvimento emocional proporciona o maior grau de alavancagem para desenvolvermos todo o nosso potencial.

As demandas por talentos cada vez melhores e qualidade humana estão sendo prioritárias na execução e coordenação das atividades. Tal fato prende-se ao perfil comportamental.

Há casos comuns em que a pessoa tem excelente competência técnica mas apresenta desvios no comportamento gerencial: comumente a empresa não quer dispor dessa pessoa, então deseja verificar que desvio de traço é esse, se pode ser alterado e de que forma. O autoconhecimento é tão importante que relaciona diretamente o aprendizado contínuo. Sendo o fato de aprender, sempre o responsável por grandes conquistas nas organizações, Rittner (*apud* Boog, 1994, p. 363), relata que, são altamente recomendados os recém- formados para o programa de trainees, por meio do qual a empresa investe recursos e tempo para complementar essa formação, integrá-los à cultura da empresa e desenvolver comportamentos de gestão eficaz que redundem em um retorno rápido aos seus objetivos de resultados.

Inúmeras fontes de informação podem ser alcançadas quando o indivíduo busca a competência intercultural. Este fator pode ajudá-lo a compreender melhor o manual de instruções do fornecedor, traduzir os termos culturais e às vezes até viabilizar um negócio de milhões de dólares.

Paralelo ao conhecimento lógico, não possuir competência intercultural pode apenas dificultar uma viagem ao exterior, como pode trazer incalculável prejuízo à uma organização.

### 4.3 RACIOCÍNIO SISTÊMICO

O raciocínio sistêmico é ter raciocínio lógico para eventos futuros pela perspectiva detalhista e dinâmica. O indivíduo precisa um modo de pensar simultâneo, para simplificação de problemas imediatos. Em estudos de Senge (1990, p. 321) criar organizações de aprendizagem significa formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa, podem ser um instrumento não só para a evolução das organizações, como também para a evolução da inteligência “.

No raciocínio sistêmico não existem culpados, e sobretudo não há necessidade de abandonar um objetivo para alcançar outro; por exemplo, não há necessidade de abandonar uma língua para aprender outra. Não há necessidade de abandonar o passado para estudar o futuro de forma tal que, uma essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: - ver inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e - ver processos de mudança ao invés de instantâneos (ibidem, p. 80).

Este novo paradigma permite ‘ver’ com mais clareza aspectos ‘não-rationais’ e ‘mais sutis’ usualmente ignorados no paradigma mecanicista e que se mostram absolutamente fundamentais no novo paradigma, onde são vistas as partes e o todo. Dificuldades ou indefinições em nível de identidade criam distúrbios em todos os demais níveis até a sua manifestação mais concreta no nível físico. Essa visão holística permite visualizar a integração sistêmica de todos os outros níveis e suas inter-relações.

Os padrões mais importantes são aqueles que mais interessam ao consumidor, tais como qualidade de produto, prazo de entrega, qualidade e confiabilidade de serviços e bom atendimento na prestação de serviços. Mas, a visão sistêmica desses padrões pode ser determinante, da qualidade do produto final, de serviços ou da própria estrutura que pode mostrar ou não quando a queda dos padrões e a demorada expansão de capacidade podem minar o crescimento de toda uma organização, porque todos são responsáveis pela saúde financeira da organização, todos são vendedores.

Essa visão holística, em que *todos* são interativamente responsáveis pelos seus resultados, está coerente e convergente com as concepções atuais que estão mudando completamente a configuração das relações de trabalho.

A visão da própria pessoa como ser holístico, a participação responsável, a democratização das informações, a busca de objetivos comuns, a valorização e o respeito pelo indivíduo, etc., trata-se da função de Gestão de Pessoas, que passa a ser exercida por todas as pessoas na organização, e é coerente com a visão holística, em contraposição à visão funcional, reducionista e departamentalizada da organização, setores responsáveis por determinadas situações. Poder-se-ia até, afirmar que essa última é uma visão antiga e obsoleta.

Um ato sistêmico, por exemplo, pode ser o próprio ato de aprender, pois envolve aspectos intuitivos tanto quanto intelectuais que estão ligados à percepção. O grupo possibilita o crescimento do indivíduo, alternando papéis como incentivador, protetor e acolhedor fazendo com que as pessoas sintam-se participantes de uma totalidade, onde *todos* são importantes.

Existe uma fábula (entre um cego e um aleijado) em Senge (1990, p. 285) que diz que devemos integrar sempre duas coisas: racionalidade e intuição: os cegos do provérbio vêem “diferentes partes do elefante”, ... e os micromundos lhes dão a oportunidade de ver pela primeira vez o ‘elefante inteiro.

Isto é o pensamento sistêmico, ver as árvores e ver as florestas, ver o todo e não as partes, ver sobretudo estratégias ocultas. Em todos os locais existem forças sistêmicas que atuam contra a manutenção da alta qualidade. É necessário conhecer as partes para entender o todo, mas é necessário conhecer o todo para entender as partes.

É importante a análise dos fatos. Uma visão do todo, proporciona o tratamento de forma sistêmica e gera efeitos sistêmicos. Relacionado à este paradigma está a capacidade de aprender e desaprender, desde tecnologias, posturas individuais e grupais, tendências de comportamento, tendências que devem ser superadas. Dito de outra forma, o indivíduo deve, pela sua inteligência e pela organização, estar sempre aprendendo, e desaprender quando necessário; desprender-se de paradigmas superados, que por muitas vezes impedem a tecnologia de seguir seu rumo.

É muito difícil achar que se está fazendo um bom trabalho, quando na verdade, não se está. Por outro lado, é fácil administrar por números e acabar com

“subcapacidade”; mesmo que para isso existam funcionários sobrecarregados e clientes descontentes. Se as pessoas puderem de alguma forma experimentar o aprendizado além da conceituação teórica, irão sentir-se muito mais gratificadas e, com certeza, aprenderão mais rápido, tornando essa aprendizagem mais sólida e eficaz e transportando para outros a visão sistêmica dos fatos.

É extremamente fácil produzir pequenos lucros e perder todas as oportunidades de aumentar significativamente a qualidade e a lucratividade.

No raciocínio sistêmico o passado e o futuro fazem parte da decisão final: porque se verificado um problema, ele precisa ser estudado, diagnosticado, prognosticado com ação para não mais se repetir pela mesma causa. As coisas estão desarticuladas e, ao mesmo tempo tão intimamente ligadas, o mundo é tão sistêmico, que cada ação corresponde a uma reação e todas as disciplinas relacionadas às pessoas, ao que elas fazem, apreciam ou exibem por exemplo, dependem de outros fenômenos. Por isto a visão sistêmica é pensar no todo e não nas partes. Os micromundos, o ambiente e os “instrumentos” que cada indivíduo desenvolve em sua vida têm seu valor revelado e servem de lugar para treinar o próprio raciocínio e agir sistemicamente, (Senge, 1990) e à medida que prosseguem podem captar oportunidades ocultas.

Visto que cada ação corresponde a uma reação, torna-se importante investigar os motivos que determinam as ações humanas, pois é nesta complementaridade que ocorrem as relações.

## 5 LIDERANÇA

O que faz com que um indivíduo ande, comporte-se desta ou daquela maneira? Essa é uma pergunta importante. Todo comportamento tem uma causa. Por isso a pergunta: - Qual o motivo ou os motivos que determinaram tal comportamento? Em cada momento, cada um de nós poderá estar na iminência de fazer ou realizar a atividade A; ou de fazer a atividade B ou ainda a atividade C . Qual será a empreendida?

A atividade realizada será aquela que corresponder ao MOTIVO mais forte, ao impulso mais atuante. Se, no momento, o motivo mais forte for o impulso ou tendência para acabar com a fome, ou se for terminar o trabalho escolar antes de jantar ou escapar de casa para encontrar com a namorada, a pessoa se determinará a fazer a ação , levada pelo impulso mais forte.

A Motivação é um assunto que fascina e frustra. É fascinante porque está atrás de tudo que todos fazem. Uma criança vai para a escola todas as manhãs, um homem arrisca a vida pilotando carros de corrida, um político disputa as eleições, um rapaz convida uma moça para sair ,uma mulher dedica a vida a cuidar de outras pessoas, e um homem acalenta o filho. Todos esses atos são motivados e gastamos parte de nosso tempo tentando imaginar qual o motivo de cada pessoa comportar-se tal como se comporta. Às vezes acertamos e às vezes erramos. Precisamente por isso, a motivação é também frustradora.

Nunca vemos um motivo. Vemos apenas o que a pessoa faz e, às vezes, compreendemos como isso se liga a um objetivo.

Mas o MOTIVO está escondido dentro dela. Podemos apenas imaginar porque alguém faz ou deixa de fazer alguma coisa, e às vezes, mais tarde descobrimos que estávamos completamente errados. Nem sempre conhecemos os nossos motivos para realizar esta ou aquela ação.

A Motivação é um conceito que se invoca com freqüência para explicar variações de comportamento. Se duas pessoas de capacidade e oportunidades quase iguais diferem nas suas conquistas, atribui-se a diferença a motivações diferentes. Um terá sido altamente motivado e o outro ,insuficientemente motivado. Atribuímos à motivação tanto a facilidade quanto à dificuldade para aprender.

O estudo da motivação considera três tipos de variáveis:

- 1) o ambiente;
- 2) a necessidade , ou as forças internas ao indivíduo , também chamadas por motivo (tais como desejo, vontade ,interesse, impulso, instinto);
- 3) o objeto que atrai o indivíduo por ser fonte de satisfação da força interna que o mobiliza.

A motivação é, portanto, o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Isso significa que, na base da motivação, está sempre um organismo que apresenta uma necessidade` (carência, falta de algo), um desejo, uma intenção, um interesse para agir. Por exemplo, necessidade de água, ou seja sede.

Na motivação está incluído também, o ambiente que estimula o organismo e que oferece o objeto de satisfação e permite a realização do objetivo. Por exemplo, presença de geladeira com água gelada, ou filtro com água.

E por fim, na motivação está incluído o objeto, que aparece como a possibilidade de satisfação da necessidade. Por exemplo, a água do filtro ou da geladeira. Quando esse objeto não é encontrado, falamos em frustração.

O comportamento operante é o instrumento para chegar ao objetivo e satisfazer o motivo. Por exemplo, caminhar em direção à geladeira ou ao filtro.

Podemos classificar os motivos, de maneira simplificada, com os seguintes critérios:

- 1) Motivos Primários, ou de sobrevivência ou biológicos: que são as necessidades básicas, naturais, tais como: fome, sede, atividade, repouso, evitação de calor ou frio extremo, evacuação e micção, respiração, entre outros. Por estarem relacionados com as deficiências do organismo são chamados impulsos.

O impulso (caracterizado principalmente pelo Vigor da resposta dada) aparece mais freqüentemente nas considerações sobre necessidades fisiológicas como sede, fome e sexo , etc.

O impulso é uma variável que não pode ser vista , pesada ou medida . O impulso é um ativador de comportamento, mas não é seu diretor .Por exemplo, necessidade de água = impulso de saciar a sede ; necessidade de evitar a dor = impulso de fuga. A pessoa com fome terá mais impulso do que a pessoa saciada, e a pessoa com fome

e com sede ao mesmo tempo, terá um nível mais alto de impulso do que aquela que está apenas com fome .O impulso é como um despertador do organismo, derivado de estímulos diferentes, denominados fontes do impulso .

- 2) Motivos Secundários, ou sociais ou adquiridos: não são motivos urgentes como os primários. O ser humano em geral se esforça para se aperfeiçoar e desta maneira conseguir o seu bem estar físico e realizar os seus desejos. Os motivos secundários são todos os desejos que apresentamos no decorrer de nossa existência.

Esta necessidade (caracterizada principalmente pela Direção que é dada à resposta) é aplicada com mais freqüência a motivos tais como: de realização, de amor, de aprovação social, de status e outros semelhantes .

A quantidade de necessidade assim empregada variará de acordo com a filosofia do indivíduo que a designa e dela dependerá. A palavra “necessidade” tem sido empregada popularmente, quando há a intenção de referir-se a : necessidade de ser amado, de ser aceito, de compreender, de realizar, de dominar, de expressar-se ,que não são exatamente necessidades “biológicas”. São usadas para designar motivos aparentes, que é preciso satisfazer para que a pessoa viva feliz e eficazmente.

É presumível que as necessidades da existência tenham mecanismos biológicos que as acompanham e operam no sentido de aumentar a probabilidade de que o organismo obtenha os elementos essenciais à sobrevivência.

- Por exemplo, a ausência de alimento ou de água dá origem à fome ou à sede (estímulos), que aumentam o impulso.
- O impulso resulta em acréscimo de atividade do organismo e amplia as probabilidades de obter alimento ou água;
- A estimulação nociva, ou dolorosa ,também irá intensificar o impulso, resultando na elevação do nível de atividade para acentuar as probabilidades de eliminar a dor através de movimentos.
- Os estímulos produzidos pelo “déficit de necessidade” são mais imperativos para o conceito de impulso do que as próprias necessidades . O impulso pode se acentuar pela privação de uma droga a que o indivíduo tenha se acostumado, por exemplo.

O significado do conceito de motivação, pela sua amplitude, está então franqueado à discussão. Os fenômenos motivacionais são os que parecem ativados e guiados pelo funcionamento biológico do organismo e os que derivam das necessidades, anseios, desejos, aversões, propósitos, afeições e emoções do organismo.

## 5.1 PROCESSOS COMPLEXOS

As fontes complexas do impulso são mais variáveis e mais sujeitas à influência da aprendizagem. As pessoas aprendem a dar importância a inúmeros objetos, acontecimentos e circunstâncias. As coisas importantes na vida de uma pessoa são as que tendem a influir nas suas emoções ou no seu estado de impulso. Como exemplo, estudaremos duas fontes aprendidas do impulso: (1) o Medo e (2) a Linguagem.

(1) O Medo é uma resposta complexa a estímulos dolorosos, que serve de estímulo e tem conseqüências motivacionais, ou seja, o medo influi no impulso.

As pessoas aprendem a responder com medo numa série de circunstâncias, pois o medo, ou a ansiedade, é uma reação emocional a estímulos que indicam o advento da dor ou de outros estímulos nocivos. Essa reação emocional adquire-se através do condicionamento clássico, isto é, os estímulos que precedem ou acompanham os estímulos dolorosos, que produzem o medo, acabam se tornando capazes de produzir o medo por si mesmos.

- O medo parece atuar como ativador geral do comportamento. Narrativas de aumento da força e do vigor em condições de medo, são comuns. As histórias de proezas tremendas, em que a pessoa amedrontada corre a velocidades incríveis, ergue pesos inacreditáveis e transpõe obstáculos impossíveis, são histórias conhecidas.
- Por causa das conseqüências fisiológicas, o medo tem sido considerado como reação de emergência, que envolve a mobilização da energia para ser usada na facilitação de respostas provocadas pela situação temida.

Os sentimentos de culpa (medo moral), de ansiedade (medo com um objeto futuro de referência), de insegurança (medo de ser inadequado), e outros medos têm

ocupado posições de destaque nas interpretações do comportamento, tanto normal quanto mórbido.

Quando uma reação emocional semelhante ao medo é provocada por uma situação em que não se identificam de pronto os elementos do estímulo atemorizante, ou quando a situação temida não está presente na situação imediata do estímulo, a reação é habitualmente qualificada de ansiedade, ou seja, podemos sentir ansiedade ante a probabilidade de sermos atropelados por um automóvel amanhã ou na semana que vem. Sentimos medo quando vemos um carro vindo em nossa direção, no momento em que atravessamos a rua.

Considera-se o medo uma reação inerente à dor, sendo uma fonte de impulso aprendida. Crianças, em geral, sofrem banho muito frios, ou muito quentes, alfinetadas, tombos, maus tratos, fome, perturbações digestivas e essas experiências são geradoras de medo. Se tais acontecimentos são freqüentes, os estímulos do berço poderão vir a provocar ansiedade, em vez de contentamento, por mais confortáveis em que berços e chiqueirinhos possam ser transformados pelos pais.

A persistência dos medos adquiridos provoca especulações sobre a possível irreversibilidade parcial do medo adquirido. Raciocinando que, toda a vez que se encontrar o estímulo provocador de medo, institui-se rapidamente o comportamento de evitação, o medo não chega a ser suficientemente despertado, reduzindo-se antecipadamente, não existindo assim condições de se aprender respostas diferentes a esses estímulos e a sua conseqüente extinção.

Se for aumentado o nível de ansiedade, com o que aumentaria também o nível do impulso, é provavelmente aumentada a capacidade de se produzir desorganização e decréscimo de desempenho, ou seja, estando muito ansioso, um estudante pode fazer uma péssima prova, mesmo conhecendo toda a matéria e, um jogador de basquete pode errar a “enterrada”, pela ânsia em fazer a cesta. As fontes de ansiedade podem ir desde os medos vagos a respeito do que o futuro nos reserva até as preocupações imediatas pelo que está acontecendo agora.

(2) - Muitos medos defensivos das crianças são adquiridos através da associação com a linguagem. Se a mãe se mostrar alarmada imediatamente antes que o filho experimente uma dor, as manifestações de alarma poderão provocar medo. As

expressões verbais dos pais, assim como o modo de se expressarem ,servem de estímulos à evocação do medo .

O medo pode ser despertado por meios verbais, em situações de que a criança ainda não teve experiência anterior, por exemplo, com as palavras “quente” e “dói” depois que elas estiverem associadas a estímulos dolorosos. Assim aprenderá a evitar objetos, sem experimentar diretamente a dor que os estímulos evitados provocariam. Se um objeto amedronta a criança e é chamado de “cachorro”, só de ouvir a palavra cachorro, a criança responderá com medo semelhante ao produzido pela vista do animal. E se ao vir o cachorro e, com medo disser: “cachorro”, terá duplo estímulo de medo, produzidos pelo animal e pela palavra pronunciada.

Quase todas as palavras podem provocar pequenas doses de ansiedade, tanto em crianças quanto em adultos, como decorrência da sua associação com acontecimentos penosos ou amedrontadores em sua vida.

A exortação é bastante utilizada para despertar as pessoas, a fim de que redobrem seus esforços. Pais a utilizam para que os filhos façam “o melhor que puderem”; técnicos esportivos ,a usam para o incentivo dos jogadores ; gerentes de bancos “cobram” dos bancários para que aumentem esforços e aumentem sua produção. Tais exortações, quando moderadas podem exercer efeitos positivos, mas quando são vigorosas podem dificultar o desempenho. Tanto o significado das palavras como o modo por que se expressam podem resultar em mudanças no nível do impulso.

Após ter aprendido que o dinheiro pode ser usado na obtenção de artigos desejados e que a falta de dinheiro significa ser preciso renunciar a certas coisas, a pessoa pode tornar-se ansiosa. Sente-se ansiosa quando o dinheiro não está presente, ou quando estão presentes sinais que denotam a ausência de dinheiro. Uns podem sofrer porque terão pouco dinheiro até sair o próximo pagamento, e outros porque poderão perder um dos muitos milhões que possui. A ansiedade é reduzida desde que obtenha dinheiro.

Segundo Abraham Maslow, que formulou uma teoria com base na hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano a Necessidade é um estado de tensão ou de desequilíbrio que resulta da falta de algo, da ausência que sentimos dentro de nós mesmos. A falta causa um desequilíbrio e então nos sentimos tensos e inquietos, o que provoca que nos ativemos para satisfazer esta

necessidade, procurando assim livrarmo-nos desta tensão e alcançar um estado de satisfação e de equilíbrio. Se não encontramos esta satisfação, ficamos frustrados.

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O homem deseja e raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. Logo que se satisfaz um desejo, surge outro.

Satisfação e privação possuem conseqüências desejáveis e indesejáveis. Os efeitos da privação prolongada e de satisfação contínua apresentam aspectos semelhantes de arrefecimento da mobilização motivacional. Um homem totalmente satisfeito em suas necessidades tenderia à inércia. Portanto, uma certa dose de insatisfação de necessidades é que caracteriza a saúde física e mental, pois mobiliza energias a serem utilizadas para o crescimento pessoal.

Em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

- 1) Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.
- 2) O indivíduo nasce com certas bagagens de necessidades fisiológicas, que são inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a participação cíclica dessas necessidades como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo etc.
- 3) A partir de uma certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação.
- 4) À medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança surgem lenta e gradativamente as necessidades mais elevadas. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais surgem as necessidades de auto-realização. Isso significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares as de estima.
- 5) Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível de estima. É uma conquista individual.

6) As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.

As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais levadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

As pesquisas sobre liderança entre grupos são muito antigas na psicologia social, mas ficaram, durante muito tempo, teóricas e experimentais, sem “ancoragem” real dentro da empresa.

Foram os trabalhos de Fiedler (1967) que marcaram a entrada dessas categorias dentro da análise de situações de trabalho. Seu esquema para se categorizar os modos de comportamento dos “líderes” é utilizado até hoje.

<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b>	<b>PAPEL DO LÍDER</b>	<b>PAPÉIS SUBORDINADOS</b>
DIRETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decodificar as informações.</li> <li>• Tomar a decisão</li> <li>• Dar as instruções</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar</li> </ul>
NEGOCIADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decodificar as informações.</li> <li>• Tomar a decisão</li> <li>• Dar as instruções</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar informações</li> <li>• Executar</li> </ul>
CONSULTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de informações e de sugestões</li> <li>• Tomar decisões</li> <li>• Dar instruções</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar informações e sugestões</li> <li>• Executar</li> </ul>
PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar e procurar a melhor solução</li> <li>• Tomar a decisão</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor soluções</li> <li>• Melhorar soluções</li> <li>• Executar</li> </ul>
DELEGADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar informações</li> <li>• Sugerir soluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolher uma solução</li> <li>• Assumir a</li> </ul>

	possíveis • (não pedir jamais aos subordinados que abandonem sua solução) • Controlar	responsabilidade da decisão • Executar
--	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

Tabela 5.1 - Os estilos de liderança: categorização do papel do líder e dos subordinados.  
 Fonte (Fiedler, 1967)

Podemos sintetizar esta tipologia sob a forma de um quadro, fazendo aparecer os papéis respectivos do líder e de seus subordinados em função do fluxo de suas relações, como mostrado na Tabela 5.1.

No entanto, se a categorização dos comportamentos dos líderes é necessária, ela é insuficiente, pois, para agir ao nível organizacional, é necessário conhecer a origem de seus comportamentos e suas conseqüências sobre as situações de trabalho. Neste nível as divergências são importantes.

Para Fiedler (1967), os estilos de liderança estão fortemente ligados à personalidade dos indivíduos, eles são muito estáveis e pouco afetados pelo meio no qual o líder evolui. Propôs também em colaboração com outros autores (Chemers e Mahar, 1977), um instrumento que permite a cada um identificar seu estilo de liderança, baseado num questionário.

Hersey e Blanchard (1982) estimam, contrariamente a Fiedler, que o modo de liderança não é estável e evoluirá com a experiência. No início o líder será diretivo (direto, objetivo), depois negociará, passará a um estilo participativo, terminando por recorrer a delegação.

Mais fundamentalmente, Vroom e Yetton (1973) contestam que o modo de liderança resulta de traços de personalidade. Ele é, segundo estes autores, dependente da situação na qual se encontra o sujeito.

Enfim, completando este tipo de análise, autores tentaram seguir as qualidades do líder. Algumas pesquisas tentaram, em vão, correlacionar a eficiência do líder com o seu nível intelectual.

Fiedler (1986) mostrou que a correlação entre essas dimensões é muito variável segundo as situações, e que deixa assim esta perspectiva pouco pertinente. Em compensação, uma proposição de Bennis (1984) é mais interessante, pois sugere que um gerente, para ser competente, deve:

- 1) Fazer com que seus subalternos sejam muito atentos aos fins (finalidades, objetivos) assinalados pela organização;

- 2) Usar de didática de modo a que os subordinados compreendam estes fins;
- 3) Desenvolver a confiança em si, a coerência e a confiança em seus subalternos para lhe permitir alcançar esses objetivos;
- 4) Suscitar o comprometimento pessoal e a solidariedade dentro do grupo de seus subordinados.

No entanto, a despeito dessas divergências, existe um acordo entre todos esses autores em dizer que não existe um melhor estilo de liderança.

INFLUÊNCIA SOBRE AS DECISÕES	GRANDE	FRACA
GRANDE	Colaboração	Dominação
FRACA	Delegação	Abdicação

Quadro 5.2: Sistematização dos estilos de tomada de decisão.  
Fonte: (Fiedler, 1986)

O estilo deve ser adaptado às contingências da situação para se ser eficaz. Fiedler pensa que, se o líder conhece seu estilo, ele agirá sobre a situação para transformá-la e adaptá-la às suas próprias características.

O trabalho de Vroom e Yetton apresentam uma característica diferente, mas não contraditória. Estes autores propõem uma “árvore” de decisões que permite determinar, através de um série de questões, em quais tipos de situações cada um dos cinco tipos de liderança é melhor adaptado.

A apresentação detalhada desses instrumentos ultrapassa o quadro deste trabalho, mas, manteremos a idéia que cada um pode, dentro da organização, identificar seu estilo e adequá-lo à situação de trabalho. Será melhor, para conseguir atingir esta adequação, modificar a situação, porque, caso contrário, seu estilo fará

com que esta questão fique sempre aberta, sobretudo se nos referirmos a Hersey e Blanchard que conduzem a pensarmos que se trata de um problema de maturação.

Retomando o conjunto destes trabalhos, Jain e Triandis (1990), sugerem que estas concepções sejam complementares na medida em que elas respondam às diferentes exigências.

Quando se trata de tarefas onde predominam automatismos, trabalho matricial, rotineiro, habitual ou executado sob constrição de tempo, o ponto de vista de Fiedler é preferido.

É bem mais fácil, neste tipo de situação, adotar um estilo fortemente interiorizado, fazendo parte, sem dúvida, dos automatismos psicológicos, do que querer transformar o estilo do líder.

Em compensação, para as tarefas que requerem um controle, da parte do sujeito, como em um trabalho novo, a importância das decisões a serem tomadas, ou quando o tempo de reflexão é suficientemente importante, as perspectivas de Vroom e Yetton são mais pertinentes, em particular nas situações de formação.

Completando esta perspectiva, Farris (1982), buscou precisar os modos de relação entre superiores e subordinados em função de sua implicação nas decisões. Quatro estilos são assim colocados em evidência:

Todos estes estilos não são evidentemente equivalentes e o interesse do trabalho de Farris é mostrar para qual classe de situação eles são preferíveis. No meio de tarefas de tomadas de decisões, com constrição de tempo, a *colaboração* não é possível, então é melhor a *dominação* ou a *delegação*.

Em compensação, em situações de inovação, a *colaboração* é mais eficaz que a *dominação* e a *delegação* pois esta última, pouco adaptada a este tipo de situação, pode se transformar em *abdicação*.

De uma maneira geral, a *abdicação* é mais freqüente do que pensamos dentro da empresa, pois ela resulta do enfraquecimento de uma competência absoluta, por exemplo, um erro de recrutamento, ou relativa, a pessoa está rodeada de superiores e subordinados particularmente competentes devido ao fato de um crescimento ou reestruturação da empresa.

Nesses casos, o líder penso em delegar uma vez que a empresa deriva em direção à *abdicação*.

Estas categorizações são interessantes, pois colocam em evidência a importância da interação entre a forma de comando e a especificidade das situações de trabalho na organização.

Apresentam, no entanto, dois inconvenientes. O primeiro consiste no fato de que a participação dos subordinados, na vida da empresa, é pouco explicitada. Será portanto importante associar, dentro de toda a intervenção organizacional, a análise dos estilos de liderança, as atitudes de engajamento no trabalho que foram abordadas no parágrafo anterior.

O segundo inconveniente, de origem cultural, advém de uma má estimativa do papel dos conflitos dentro do trabalho. O conflito pode ser subestimado, ideologia do consenso, ou percebido de maneira estereotipada, ideologia da luta de classe.

## **5.2 RACIOCÍNIO DE UM LÍDER**

Os líderes são os responsáveis pelos talentos humanos, devem servir de orientadores e treinadores, não solucionadores de problemas, ajudando aos talentos a desenvolverem suas próprias habilidades. Os líderes naturais de uma organização de aprendizagem descritos por Senge (1990, p. 310), são os próprios aprendizes.

O moral e a produtividade de uma empresa em desenvolvimento, são mantidos com normas e recompensas que valoriza o trabalho bem feito, não a posição que a pessoa ocupa na hierarquia. Para manter a eficiência dos processos na área de desenvolvimento do produto é preciso arcar com a carga administrativa gerada pelos departamentos de pesquisa e engenharia.

Algumas empresas buscam resolver o problema por intermédio da descentralização, outras contratando profissionais especializados na área de administração, e outras treinando engenheiros que queiram atuar na área administrativa. Não vale a pena ficar esperando resultados nos processos, se nada será feito em termos de hierarquia, aprendizado, tecnologia e conhecimento. Isto pode levar a resultados desfavoráveis. O fracasso é simplesmente uma prova do distanciamento entre o objetivo e a realidade. O fracasso é uma oportunidade de tomar conhecimento das imagens errôneas da realidade, das estratégias que não funcionaram como se esperava, da clareza do objetivo, de erros cujos benefícios ninguém tirou proveito.

Assim como não existe resposta certa para a pergunta: Qual a melhor maneira de educar os filhos?, também é difícil indicar todos os caminhos para educar uma organização. Porque sábios diversos indicarão diversos caminhos. Pessoas íntegras e de bom nível intelectual chegarão inevitavelmente a conclusões muito diferentes.

O que atrai a maioria dos executivos das organizações tradicionais é o poder. Peter Senge (1990, p. 255) relata que no desejo de estar no comando; a maioria abriria mão de tudo, menos do poder, e é aí que as falhas ocorrem: o fato de não haver ninguém no comando não significa que não haja controle... Imagine o que aconteceria se os sistemas imunológicos tivessem que esperar por autorização antes de liberar anticorpos para combater uma infecção.

A essência da nova função será o que se pode chamar de administrador pesquisador e planejador. Com a pesquisa o administrador conhece a organização como um sistema e conhece as forças internas e externas que provocam mudanças. Ele planeja os processos de aprendizagem através dos quais a organização venha a conhecer estas forças e tendências, daí ele pode administrá-las.

Sob a abordagem da engenharia, liderar consiste em definir parâmetros de tempo e custo, nos processos e no produto, que possam garantir resultados eficientes. O que nem sempre é possível pela própria falta de oportunidades que alguns líderes, não tiveram, como: definir metas, entender o sistema, entender como lidar com as pessoas, inovar.

Todos são administradores. Todos são líderes; de seus micromundos. Administrar seu lar, seu orçamento, suas decisões, sua vida. Todos se sentem responsáveis por este lado administrativo que faz parte da vida pessoal de cada indivíduo.

De igual forma, isto é transmitido para a função que este mesmo indivíduo exerce na empresa. Todos têm mais de uma história, não mais de uma vida. Se novas idéias permeiam o trabalho de um grupo de um líder, ele deverá estudá-las e se implementadas, aceitá-las com entusiasmo.

Neste contexto, estes líderes fazem o papel de grandes homens que estimulam as pessoas a aprender, a ampliar suas capacidades, definir seus objetivos e aperfeiçoar seus modelos. O líder deve saber integrar o aprendizado, fazer com que as pessoas possam enfrentar os problemas que surgirem de forma produtiva e desenvolver novos conhecimentos. Há milhares de anos atrás, o líder

tinha outra categoria, o líder era definido por Senge (1990, p.301), líder como projetista, o mau líder é aquele que o povo despreza; o bom líder é aquele a quem o povo louva; o grande líder é aquele que o povo diz: Nós fizemos isso sozinhos.

As idéias de um dirigente na qualidade de “líder” devem ser abertas à desafios e aperfeiçoamentos.

Os dirigentes, de um modo geral, podem influenciar as pessoas a enxergar a realidade em níveis distintos. O dirigente como “professor” não trata de “ensinar” as pessoas, mas, segundo Senge (1990, p. 308) a atingir seus objetivos, promover a aprendizagem ajudando as pessoas a desenvolver conhecimentos sistêmicos. A aceitação dessa responsabilidade é o antídoto para um dos males mais comuns que podem atingir um dirigente talentoso - a perda de seu compromisso com a verdade. A história, a mitologia e o mundo dos negócios apresentam inúmeros exemplos de líderes que fracassaram por não cumprirem esse compromisso.

A meta e a direção de um líder ou de sua empresa pode ser determinada por seus ideais, propósitos, valores e objetivos.

Resumindo algumas regras da chefia consistem em:

- saber escutar e procurar compreender as outras pessoas;
- procurar ser entendido por todos;
- promover oportunidades: todos os membros de um determinado grupo devem ajudar na solução de problemas;
- saber elogiar e quando criticar que esta crítica seja seguida de um elogio.

O líder pode ter como princípios:

- manter ou elevar a auto-estima e a auto-realização do subordinado;
- Administrar e ouvir com empatia;
- pedir ajuda ao subordinado, quando preciso, para a solução de problemas.

O inter-relacionamento reflete na produtividade de modo tal que, Garcia (*apud*, Boog, 1994, p. 178) relata: o entendimento é etapa básica da Gerência na *lochpe-Maxion*, foi desenvolvida tendo como base uma pesquisa de clima organizacional, que evidenciou a necessidade de:

- estabelecer valores comuns ao cargo gerencial, melhorar a comunicação e a integração intra e interdivisional; aumentar a eficácia gerencial, adequando estilos; focar ações no ser humano e na sinergia.

O perfil do administrador contempla:

- pessoas com atitudes empreendedoras voltadas à qualidade e à produtividade; visão organizacional; visão internacional com foco na flexibilização; espírito corporativo; postura ética; habilidade em negociação, na relação capital versus trabalho e na tomada de decisão e flexibilidade para atuar em organização matricial e grupos multidisciplinares; conhecimento de finanças, microinformática e idioma estrangeiro.

O líder deve ser caracterizado por aptidões diversas mas fundamentalmente é importantes a base pessoal, a base técnica e a visão globalizada - visão sistêmica.

Chama-se de base pessoal: caráter, saúde, educação, valores, parceria, capacidade de realização - perseverança, persuasão, objetivos, sensibilidade para entender o ser humano, ser feliz e ser capaz de fazer feliz. Na maioria das empresas industriais, liderança é dirigir e interpretar a satisfação das necessidades dos diversos grupos, respeitadas é claro, as peculiaridades de cada uma. Liderar somente, é diferente, de Chefiar.

*LIDERAR + ORGANIZAR = CHEFIAR*

Certificados Internacionais de Qualidade como por exemplo a ISO 9000 pregam Segurança, Higiene, Medicina do Trabalho e Integração de Novos Empregados, atividades importantes que devem estar devidamente estruturados. Supõe-se que quando uma organização possui tal certificado ela presta serviços, ou oferece produtos, muitas vezes originados da criatividade de seus funcionários, porque eles estão sempre aprendendo.

O líder deve encorajar seus talentos a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo a máxima utilização de suas potencialidades; tratando-os como parceiros; respeitando suas individualidades e promovendo um espírito de confiança; incentivando-os a participar e a trabalhar em equipe; reconhecendo e recompensando suas contribuições; conciliando suas necessidades familiares com

os objetivos profissionais e, acima de tudo, perseguindo o seu bem-estar físico e emocional, fortalecendo as empresas, a auto-estima dos seus talentos e criam a ferramenta mais poderosa de todas: Um rico e recompensador ambiente de trabalho.

Nos dias de hoje, desde o processo de seleção para lideranças, com o suporte de Cohen (1997, p.112) e em linhas precedentes de raciocínio lógico, é avaliada: inteligência geral; raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio lógico, e raciocínio sistêmico.

Nas contratações futuras desses mesmos profissionais serão avaliados além de todos estes raciocínios, a criatividade, desenvoltura, bom nível intelectual, dinamismo e muita determinação, pois são aspectos importantes da personalidade do futuro talento da organização.

Na liderança, inovação e criatividade, têm papel predominante. São indispensáveis: iniciativa; criatividade; capacidade de lidar com situações ambíguas; bom nível de energia; aceitação de mudanças; solidariedade/competência interpessoal, comunicação, capacidade de solução de problemas, liderança, propensão a assumir riscos. Este também deve ser o raciocínio de um líder.

Poderá ser atribuído ao líder determinadas responsabilidades, conhecimentos básicos: em macroeconomia; matemática financeira; técnicas de apresentação; com os aspectos comportamentais: tomada de decisão em grupo; solução de conflitos; gerenciamento de mudanças, aprendizado contínuo.

A competência intercultural é um dos fatores determinantes no novo perfil do dirigente, ele deve liderar Guelli (*apud* Boog, 1994, p. 411), desenvolvendo pessoas para lidar com pessoas, e crer que as pessoas de um grupo, que lidam diariamente com os processos e produtos, possam ter idéias e condições de partilhar problemas e de se comprometer com soluções. É no momento de lidar com conflitos que se percebe o quanto às pessoas influenciam no sucesso dos resultados.

A competência intercultural não se aprende somente por meio de boa intenção. Também não se aprende apenas em livros e seminários. Pelas diferenças culturais que às vezes nem sequer são percebidas, podem aparecer conflitos. Como todos os requisitos anteriores, exige esforço. Basicamente, saber definir os paradigmas culturais aos quais está exposto e possuir uma identidade estável e definidos para obter a compreensão de novos paradigmas culturais e envolver-se com uma nova proposta cultural.

Caberia ainda, discutir questões de mudança e modernidade e sua ressonância nas ações praticadas. Muito embora não seja possível, estabelecer níveis de precisão ao lidar com o comportamento humano, porque o estudo do indivíduo nas organizações não é nada previsível devido à multiplicidade de variáveis advindas da própria condição humana, o espírito de liderança deve estar desperto para estas questões. Cada vez mais o administrador se conscientiza de uma nova visão, em que se torna crescente a valorização dos objetivos próprios da vida; preocupação com a imagem da empresa; ética nas relações; busca determinada pela qualidade de vida; inovação para mudanças; profundo interesse em seu autodesenvolvimento; aprender e desaprender, lidar com ambigüidades; pensar globalmente; legitimação.

Antes o chefe de primeira linha, era: tarefairo; solucionador de problemas, obediente a hierarquia; dono da verdade, chefe, censor. O chefe agora é: educador; empreendedor/atualizado; questionador; parte de uma equipe; líder; sensor e visa os resultados e a satisfação de seus funcionários, entre elas:

- procurar desenvolver o impulso criador de cada auxiliar;
- manter sua equipe bastante informada sobre as diretrizes da empresa, para que elas possam ser compreendidas e aceitas,
- ser acessível à seus subordinados, promovendo integração e cordialidade,
- procurar exercer disciplina e autoridade com os subordinados e não contra eles;
- ter boa conduta, ser exemplar, pois ele simboliza sua equipe;
- não alimentar sentimentos de desconfiança no seio do grupo, procurar esclarecer e eliminar dúvidas;
- deve procurar educar seus subordinados, antes de mandar: treiná-los e estimulá-los;
- planejar seu serviço de forma a ter a disponibilidade do tempo para dedicar-se ao desenvolvimento e aperfeiçoamentos de energia diretiva;
- cumpre à chefia, analisar causas e proceder devidas correções se aparecerem sinais de desânimo, desinteresse, insatisfação, suspeita. A moral do grupo está baixa, e o funcionário deve estar interessado e ajustado na

função que exerce, tendo atitudes e sentimentos favoráveis aos objetivos da empresa, deve ainda sentir-se socialmente útil.

- quando houver casos de tristeza, irritabilidade, preocupação, erros e enganos freqüentes, ou acidentes; o funcionário pode estar com problemas particulares. O líder neste caso deve procurar identificar a causa destes problemas e prestar a assistência que estiver a seu alcance.

A grande maioria encontra-se completamente habilitada conceitualmente para os novos tempos, mas reagem com comportamentos de cultura antiga nas situações vividas no trabalho. O corpo gerencial, a cada dia, surpreende-se com a desenvoltura exibida pelos trabalhadores, estes desconhecidos com os quais conviveram tantos anos, e o aperfeiçoamento deverá ser enriquecido. O líder, por conseqüência, não pode correr atrás do prejuízo deve agir em tempo, aprender sempre a melhorar, pelo simples fato de que, segundo Senge (1990, p. 248), as pessoas do topo, não têm todas as respostas.

### 5.3 RACIOCÍNIO DE EMPATIA

O raciocínio de empatia descreve que, uma pessoa deve sempre se transportar para a situação de outra pessoa. A serenidade neste caso é fundamental, pois dela depende resultados futuros. Isto se dá no próprio fato que de, o indivíduo deve estar submisso a algumas condições entre elas, a própria expectativa: Senge (1990, p. 55), a relata como: *tome estas duas aspirinas e espere*. Se você está com dor de cabeça e precisa tomar remédio, você não fica tomando aspirina de cinco em cinco minutos até a dor de cabeça passar. Você espera pacientemente, pois sabe que a aspirina leva algum tempo para fazer efeito.

Ainda Senge (1990, p. 59): a aprendizagem generativa só é alcançada por intermédio do raciocínio estrutural ou sistêmico, ou seja da capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento. Quando eles identificam as estruturas que causam o comportamento do jogo, eles vêem com maior clareza seu poder de modificar tal comportamento, de adotar medidas que funcionam no sistema como um todo.

As conseqüências de nossas decisões podem ser desastrosas em função do modo precipitado de agir, agir sem pensar, agir por impulsos, não ter domínio da

situação. As conseqüências de nossas decisões podem estar no futuro e em partes distantes da organização, por isto é importante desenvolver a capacidade de ser paciente e ter atitudes sensatas. Senge (1990, p. 70), relata ainda o fato de os sistemas estarem interligados de tal modo que, por trás de todos os sistemas, existe uma característica fundamental dos sistemas humanos complexos: Segundo Senge, “Causa” e “Efeito”, não estão próximos no tempo e no espaço. Por Efeito, refiro-me a sintomas óbvios de que existe um problema - drogas, desemprego, crianças desnutridas, queda de vendas. Quando me refiro à Causa, refiro-me à influência do sistema que é a maior responsável pela geração dos sintomas, e a qual se identificada, pode levar à modificações que resultarão em melhorias duradouras. Por que isso é um problema? Porque quase todos nós imaginamos, que causa e efeito estão muito próximos no tempo e no espaço.

Outra função atribuída ao líder para o aperfeiçoamento contínuo de seus talentos, é o treinamento. O treinamento, se propõe a ensinar as pessoas algo novo, deve consistir do envolvimento de detalhes e dinâmica nas organizações, pois segundo Carvalho *apud* Boog (1994, p. 71), acredita-se que, sempre que algo não é feito, ou é malfeito, é porque a pessoa não sabe como fazê-lo, ou não sabe fazê-lo corretamente. Raramente existe um acompanhamento mais sistemático e objetivo do desempenho do indivíduo e as circunstâncias que o cercam.

Se observados criteriosamente, na maioria das empresas os ditos “planos de treinamento”, acabam seguindo a inércia dos diagnósticos de deficiências individuais de desempenho.

Para complicar, esses diagnósticos baseiam-se rotineiramente nos sentimentos sobre o desempenho da pessoa existente no momento do diagnóstico. Sabe-se que treinar um talento humano é oferecer a ele e à empresa, oportunidades. Oportunidades que possam propiciar a reelaboração do projeto de vida deste profissional, que possam fluir em bons desempenhos no andamento dos processos na organização e na realização de novos projetos. Avaliações criteriosas poderão ser feitas após novo aprendizado e situações diversas aperfeiçoadas.

Esforços honestos objetivando a implantação de mudanças favoráveis conduzem os objetivos de forma duradoura e consistente, após um aprendizado.

Pode-se realizar levantamentos através de: pesquisas de atitudes (ou de clima); podem oferecer indicações das necessidades de treinamento ligadas em níveis gerais de satisfação ou insatisfação; ou ainda - exame dos índices de “RH”:

exame de indicadores como *turnover*, absenteísmo, dentre outros, que podem afetar diretamente as atividades do trabalho.

São características básicas dos objetivos de T & D (Treinamento e Desenvolvimento, capítulo 3.3, p. 50), segundo Bastos, (*apud*, Boog 1994, p. 153): a relevância, isto é, a importância da necessidade a ser atendida; a coerência, isto é, estar sintonizado com a missão e os objetivos da organização; o realismo, isto é, ser viável e pragmático; a ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes. Não que somente alguns deveriam passar por um aprendizado, é relevante para a organização transmitir, ensinar, ensaiar e retribuir ao talento humano que possui, o aprendizado contínuo. O fato é que às vezes existem postos ou pessoas que passam por um treinamento desinteressante em curto prazo e experiências desastrosas em treinamentos anteriores criando, por consequência, resistências de difícil remoção, hábitos, paradigmas...

Dito de outra forma, quando o aprendizado realizou-se há muito e não foi posto em prática, é natural até o próprio esquecimento. É natural também que na próxima oportunidade as pessoas não estejam tão dispostas a aprender. Quando isto ocorre é porque as pessoas não tiveram adequação do treinamento à tarefa exercida. Dito como suporte à definição de qualidade por Juran (*apud*, Paladini, 1995, p. 24) é adequação ao uso.

Para sintetizar os critérios prioritários no treinamento, baseado em Bísaro (*apud*, Boog, 1994), pode-se citar: assimilação de informações, normas de trabalho e conhecimentos teóricos; aquisição de habilidades técnicas, administrativas, decisórias, de comando, de negociação, de expressão, correção de condutas de relacionamento; extensão da capacidade criativa; do trabalho em grupo; da aceitação de novos valores e, sobretudo, a inovação.

No que diz respeito ao gerente, a aceitação de novos valores, a inovação, estão diretamente relacionadas com a revisão das crenças individuais e coletivas, entre essas aquelas que dizem respeito ao poder e à sua utilização. O poder deve ser vivido muito mais como uma responsabilidade do que como uma posição ou privilégio.

O gerente eficaz é aquele que usa o poder que lhe é conferido, para criar energia e visão humanas. E o caminho mais eficiente é usar a sua conduta como

modelo. Para se confiar num líder, não é preciso gostar dele, nem concordar com ele, mas ter a convicção de que ele age conforme o que diz.

Como diz Drucker (2001, p.145), “as ações de um líder e as crenças professadas por ele, devem ser congruentes, ou pelo menos compatíveis. A liderança eficaz – e novamente esta é uma antiga sabedoria – não se baseia na inteligência e sim na coerência.”

## 6 REDES DE PODER

O poder sempre atraiu o ser humano. A história da humanidade nos revela isto desde os seus primórdios, sempre marcada por lutas de poder arrastando atrás de si milhares de seres humanos, causando mortes, sofrimento, miséria, destruição. A grande maioria das sociedades conhecidas apresenta uma organização social baseada em hierarquias nas quais o poder é desigualmente distribuído entre seus membros. Isso não só cria condições favoráveis para o abuso do poder, mas também tem repercussões nos sistemas familiares, educacional, econômico, político e religioso, assegurando a sua perpetuação através dos séculos.

Nos dias atuais as empresas são confrontadas continuamente com mudanças em todos os planos: tecnológico, sócio-econômico. A gestão destas mudanças, que está no cerne dos problemas da organização, se demonstra complexa, pois demanda por intervenções dentro de domínios muito diversificados.

Além desta diversidade, essas intervenções têm como finalidade um objetivo geral, que é coordenar os meios pessoais e técnicos para atingir uma determinada produção. Atingir esta coordenação entre pessoas ou serviços (estudos, métodos, fabricação) supõe um certo domínio das relações interpessoais e das relações intergrupos.

Antes de abordar as distinções feitas sobre os diferentes modos de comando/liderança, é importante lembrar uma distinção clássica entre poder e autoridade. O poder é a capacidade de obrigar alguém a fazer uma coisa que esta pessoa não teria feito se não houvesse uma intervenção, é uma forma de controle que depende da exploração e da manipulação dos outros. Ao passo que a autoridade, é o poder reconhecido como legítimo pela lei, o costume, o respeito ou consenso.

Para Steiner (1981), é importante analisar o poder de Controle a partir dos mecanismos internos que o geram, para em seguida analisar as dimensões interpessoal, grupal e social desse processo.

Dentro desse enfoque, torna-se importante enfatizar a responsabilidade individual na manutenção e reforço do *status quo* e, ao mesmo tempo, esboçar uma trajetória de mudança que permita ao ser humano, utilizar o poder pessoal que tem à disposição, abandonar os tradicionais comportamentos controladores que aprendem desde a mais tenra idade, substituindo-os pelo que o Steiner chama de o outro lado

do poder: Este que, desiste do Controle, e isso equivale a juntar-se à espécie humana. E na medida em que o fazemos, descobrimos que não estamos sós, que existem inúmeros outros, onde quer que estejamos, despercebidos pelo olhar frio do controle, que estão intensamente envolvidos na luta pela sobrevivência do nosso humanitarismo.

O problema da legitimação do poder como condicionante dos conflitos dentro da organização, será abordado na parte consagrada ao estudo dos conflitos.

## 6.1 - OS CONFLITOS INDIVIDUAIS

Encontramos, na França (Guillevic, 1990), o problema referente à insatisfação com o próprio trabalho. Um exemplo é os técnicos superiores que, tendo um diploma, se encontram às vezes como subengenheiros, sem ter grande perspectiva de promoção e de tomada de responsabilidade no trabalho. Com o seu número aumentando, alguns viam isto como uma fonte de crise dentro da empresa.

Inversamente, numerosos engenheiros percebem-se como subempregados dentro das empresas francesas, testemunhando-se observações do tipo: “Eu sei tratar todas as integrais, fazer cálculos de otimização bem complexos, tratar teorias irresolúveis e me mandam fazer adições!”

Este problema de “subavaliação” dos engenheiros está seguidamente ligado ao problema dos técnicos: As empresas elevam o nível do recrutamento para, justamente, não terem de se confrontada com problemas de acúmulo de pessoal sem perspectiva de carreira, o que conduz, na melhor hipótese, a deslocar o problema, e, na pior hipótese, de acumular vários cargos.

Um outro problema, levantado por Keenan (*apud* Guillevic), é o sentimento de escravização (sujeição) do técnico em relação ao comercial. Os engenheiros e o pessoal da concepção e da produção se sentem sob o domínio dos gerentes e dos vendedores.

Na França, ainda segundo Guillevic (op. Ccit.) encontramos muito esta tendência que conduz um grande número de jovens engenheiros “desapontados”, a se converter em direção à funções comerciais. Para encarar este tipo de problema várias soluções são propostas para a organização.

Algumas ações preconizadas são:

- Atribuir títulos valorizadores: numerosos exemplos de mudanças de títulos testemunham a pregnância dessas ações. No entanto esta mudança de títulos, se não se revela por medidas mais “concretas”, pode ser a causa de ilusões decepcionantes que farão com que o “remédio seja pior do que a situação anterior”.
- Prever uma grande variedade e um enriquecimento das tarefas e uma polivalência de cargos: tal perspectiva pode relativizar a valorização dos “outros” e a subestimação de si, mas ela supõe métodos de análise e de intervenção perfeitamente dominados.
- Ter um plano de carreira para os empregados: prever, no momento do recrutamento de uma pessoa, um plano de evolução de carreira que lhe permitirá, se ela for eficiente, e fizer o esforço de formação necessário, passará de um cargo para outro.
- Estabelecer uma delimitação precisa dos papéis: o problema é complexo, pois implica num conhecimento do trabalho real e uma ação das representações que, as vezes, os mecanismos inconscientes realçam. É neste nível que a participação do conjunto de pessoas é importante, mas, será que elas estão prontas para colaborar? Torna-se necessário então, se interrogar, sobre outros tipos de conflitos.

## 6.2 - OS CONFLITOS INTERINDIVIDUAIS

As pesquisas sobre conflitos interindividuais no trabalho são pouco numerosas. A razão desta carência é, sem dúvida, a de pesquisar sobre um tipo de superdeterminação dos trabalhos dos psicólogos, envolvidos em um modelo de consenso, ou, do modelo marxista da luta de classes, que conduz a um efeito de disfarce (mascarado) deste tipo de conflito que são analisados como intra-individuais e/ou intergrupais.

No entanto, não é certo que os conflitos de funções sejam sempre interiorizados pelos sujeitos, e podemos até pensar que eles devessem se traduzir por conflitos entre os indivíduos.

Por exemplo, a oposição entre técnicos e comerciantes, pode se traduzir por um sentimento de desvalorização no engenheiro, mas, ela pode, também, se

manifestar através de afrontamentos entre duas pessoas no momento de uma tomada de decisão, em uma organização.

Inversamente, sem negar a “dependência” a um grupo, é que, este determina novas atitudes e novos comportamentos. Seria imprudente considerar que este afrontamento possa ser analisado em termos de oposição de categorias de pensamento e ação: “engenheiros” - “comerciantes”. Podemos pensar, portanto, que existe uma especificidade de conflitos interindividuais, sobre os quais vamos esboçar algumas linhas.

A categorização desses conflitos pode ser estabelecida a partir de dois critérios; os relativos ao status da pessoa, conflitos com os colegas de trabalho, com os superiores, com os subordinados; e os relativos ao domínio do conhecimento sobre o qual eles atuam, conflito técnico, conflito interpessoal.

A categorização dos conflitos dentro do domínio técnico poderá se apoiar em modelos inspirados em teorias da resolução de problemas. Os conflitos dirigem-se para os fins a alcançar, aos limites do problema, a interpretação dos dados, a estratégia de resolução, a avaliação das soluções.

É necessário levar em consideração a influência do status, o recurso aos modos de liderança de que falamos acima, pois estes permitirão identificar o nível de intervenção formal e informal de cada um (colega de trabalho, superior, subordinado) na resolução do problema. O cruzamento desses dois critérios deverá permitir “cercar” melhor os conflitos de ordem técnica.

As relações entre subordinado e superior, fora deste contexto técnico, poderá desencadear conflitos ligados ao fato de que o poder do superior não recebeu uma legitimação suficiente. Depois dos trabalhos de Max Weber, no final do século passado, é comum distinguir três tipos de legitimação de autoridade:

- A legitimação “carismática”, que ocorre se o líder possui qualidades psicológicas (“que conduz”, guia, animador, senso do contato), e se o subordinado “se identifica com o chefe” e aceita uma espécie de dependência afetiva. Este tipo de legitimação muito frágil, se encontra, segundo Sainsaulieu (1981), dentro das bases da hierarquia, e naqueles que têm menos poder dentro da organização. Pode, portanto, ser facilmente contestado quando as solidariedades se diluem e quando os mecanismos de identificação não funcionam mais.

- A legitimação “tradicional”, que resulta de normas ou de rotinas e cujo caráter “inviolável” resulta da tradição. O exemplo clássico dessa legitimação é o patriarcado que marca a autoridade do pai de família sobre as crianças, esposas, domésticos. Estendendo-se podemos ver a origem do “paternalismo” dentro das empresas. Uma forma mais moderna reside no poder de um grupo de “especialistas”, o poder “médico”, o poder dos “professores”. Esta forma de legitimação supõe, da parte dos subordinados, uma adesão às normas e uma integração à comunidade. Quando as normas são colocadas em questão e as tradições se perdem, os conflitos podem aparecer.
- A legitimação “legal”, que toma lugar quando a “devoção” ou crença não servem mais de suporte à autoridade. Então a legitimação pode se apoiar sobre regras racionalmente estabelecidas, seja por decisão dos líderes, sejam por acordo entre as diferentes partes. Estas regras têm como objetivo, para cada um dos “atores”, delimitar as esferas de intervenção de suas autoridades, e definir seus meios de pressão e suas obrigações. Isto não significa que esta legitimação seja unicamente para os chefes. Os subordinados, para se protegerem da arbitrariedade carismática ou do poder das “classes de especialistas”, podem reivindicar regras. O direito do trabalho, as convenções coletivas, os regulamentos internos, são exemplos de tentativas de legitimação legal de autoridade.

Os conflitos surgirão quando se questionarem legitimações menos “racionalis”, como a autoridade “repousando” sobre um poder carismático ou tradicional e/ou quando a “racionalidade”, legalidade, for rejeitada por ser incompleta. Tudo não pode ser previsto e o mundo é incoerente, dado que as regras podem se contradizer.

No entanto, a origem dos conflitos interpessoais não se situa unicamente na insuficiência de suas legitimações ou em suas contradições. Ela pode ter origem na dimensão sócio-afetiva das relações interpessoais. Atitudes e valores podem ser fatores de produção de conflitos.

Pessoas, por exemplo, pensarão que é necessário “manter distância” entre superiores e subordinados, no momento em que outras pensarão o contrário. Alguns

estimarão que as regras devem ser explícitas, e outros que isto, as regras explícitas, não são importantes.

Mais fundamentalmente, os conflitos interpessoais, em particular com os colegas, são seguidamente determinados por fenômenos de simpatia (ou empatia), pela confiança, ou na crença que as pessoas provam ter entre elas a propósito do que elas devem fazer em comum.

Neste nível, os traços de personalidade dos indivíduos, podem interferir fortemente nos conflitos.

No entanto, deve-se ter uma grande prudência na análise destas dimensões, pois, se os modelos propostos pela psicologia clínica são, eles mesmos, aceitáveis, todos os trabalhos de validação de prognósticos, a partir de testes, sobre situações de trabalho real, são enganosos e ilusórios (Levy-Leboyer, 1990).

Prudência não significa ignorância do problema, pois, em matéria de racionalidade, o comportamento de certos responsáveis dentro da empresa, é confuso. Alguns se apóiam nos signos do zodíaco, o valor numérico das letras do nome e sobrenome, o grupo sanguíneo e outras banalidades para tomar decisões (Bruchon Schwitzer, 1989).

A diversidade da origem desses conflitos interindividuais deixa, portanto, a intervenção dentro da organização, ainda que necessária, complexa.

Podemos enunciar, no entanto, alguns princípios empíricos gerais que mostram, que mesmo com a falta de teorias seguras, é possível tratar este tipo de conflitos:

- colocar os indivíduos em situações em que a cooperação entre eles é indispensável para alcançar objetivos importantes;
- criar oportunidades de comunicação;
- intervir como conselheiro na comunicação;
- ajudar na reestruturação dos serviços.

### **6.3 - OS CONFLITOS INTERGRUPOS**

Este tipo de conflito é particularmente freqüente e de difícil solução dentro da empresa. Os conflitos não são independentes das relações interindividuais no interior de um grupo. Numerosos estudos mostram que os afrontamentos entre dois

grupos estão em analogia com a força das relações entre os membros de cada um desses grupos.

O efeito pode ocorrer em dois sentidos. Podemos, devido a solidariedade entre os membros de um grupo, perceber os outros grupos como “inimigos”, mas, por outro lado, o líder de um grupo, cujos membros são pouco solidários, pode utilizar um conflito com um outro grupo para estreitar os vínculos entre os seus subordinados e atenuar os conflitos interindividuais.

Esta correlação, ilustrada pelos esportes de equipe, que são, basicamente, afrontamentos entre grupos, é insuficiente para compreender os conflitos intergrupais pois a correlação não permite saber por que e como funcionam estes mecanismos de identificação e de globalização. Só ela não é suficiente para explicar estes conflitos.

A afeição e identificação a seu próprio grupo, fonte de valorização, por um lado, e, a percepção global, estereotipada de outros grupos conduzindo a desapreciá-los de outro lado, obedecem a um conjunto de regras e de mecanismos que podemos reagrupar em três itens: Processos de generalização, obliquidades na informação e princípios de economia.

As pessoas procedem a generalizações negativas para os “outros grupos”. Quando um componente de um grupo, que não o nosso, comete um erro, deduzimos, em seguida, que todos os membros do grupo são ruins. Para seu próprio grupo as generalizações são positivas. Um comportamento positivo é estendido ao conjunto do grupo. Os aspectos “positivos” dos membros de seu grupo são explicados por uma norma interna. Somos bons, honestos, competentes, ao passo que, para os outros grupos, uma norma externa é aplicada. Se eles conseguiram vencer, atingir uma ação é porque eles não podiam fazer de outra forma, porque houve constrangimentos.

Em compensação, para os comportamentos negativos, o recurso a essas normas explicativas se inverte. Se nós erramos é porque os membros do nosso grupo foram coagidos, constrangidos na medida que, para os outros, errar faz parte de sua natureza humana.

Enfim, a percepção estereotipada e homogênea dos “outros” explica-se pelo recurso a um princípio de economia. Em primeiro lugar, é mais fácil ver os “outros” sob este aspecto, sobretudo se eles são antipáticos, pois isto requer um esforço cognitivo menor. Podemos colocar uma etiqueta que evita um esforço de análise e

de diferenciação. Em segundo lugar, é menos difícil com pessoas consideradas como “antipáticas” e uniformes. Nas transações, aplicamos regras simples, e se as transações não dão certo, é culpa dos outros.

Só a presença de dois grupos não gera, automaticamente, este tipo de mecanismos, mas o menor afrontamento pode custar uma escalada nessa interação conflito-percepção negativa dos outros.

Na primeira oposição, os membros do outro grupo podem ser percebidos “negativamente”, o que pode causar um conflito, que reforça a percepção negativa, agravando, assim, ainda mais o mesmo... (conflito).

Pode também ocorrer uma dimensão “histórica e social” que faz com que a origem do conflito possa preceder a existência e pré-determinar “discussões”. Por exemplo os informáticos e os profissionais de contabilidade, de um serviço, irão afrontar-se devido a conseqüências e representações que deram origem a fatos anteriores a sua chegada dentro da empresa.

Um segundo elemento desencadeador dos conflitos intergrupais é o mal conhecimento, o anonimato dos membros de outros grupos: “não sabemos muita coisa a respeito deles e eles não fazem nada para a gente poder conhecê-los melhor.”

Enfim, o último elemento, em relação com os precedentes, é a falta de mobilidade das pessoas da empresa, o que faz com que os grupos (neste caso) se estruturarem, e aí, existe a possibilidade de descobrir os outros no trabalho. A utilização destes mecanismos determina a resolução do conflito.

Isto pode ser caracterizado pela relação entre os ganhos e as perdas respectivas dos dois grupos, pela dinâmica da evolução do conflito e pelos resultados em termos de “produtos” obtidos.

Para os ganhos e perdas, três casos de figuras podem se apresentar.

Os dois grupos são ganhadores (vencedores) (GG). Neste caso não existem conflitos pois isto supõe (antes que os dois grupos se enfrentem), uma tal perspicácia entre os membros dos dois grupos, que os mecanismos que pretendemos evidenciar irão se ocultar.

Os dois grupos são perdedores (PP). Este caso testemunha uma “cegueira” suicida (sem reflexão), que a organização não saberá tolerar o que portanto, existe pouca chance de se produzir.

O caso mais freqüente é o de uma relação G/P onde um perde e o outro ganha.

Esta relação entre G e P está relacionada com a natureza do processo de resolução do conflito. Isto pode ser descrito pela oposição entre dinâmica destrutiva (cada um dos grupos que se enfrentam, tenta eliminar os projetos do outro) e de uma dinâmica construtiva (cada um dos dois grupos tenta modificar o projeto do outro a fim de integrar a ele elementos de seu próprio projeto).

Exemplos: os especialistas do marketing dirão: “seu projeto não vale nada, mesmo assim nós já vimos bem o insucesso retumbante do seu penúltimo produto que todo mundo deveria tirar proveito e que nos deixou na mão”. E no qual os técnicos poderão responder: “vocês não compreenderam absolutamente nada sobre o nosso produto, era um aspirador autoprogramável e vocês pensaram que se tratava de uma vassoura de junco...”.

Numa perspectiva construtiva, um dos grupos tentará modificar os aspectos técnicos, o outro tentará fazer admitir que a valorização comercial pode se apoiar em performance (desengajamentos) técnicas e na prestação de serviços. Está claro que esta dinâmica conduz a um equilíbrio entre os ganhos e perdas dos dois grupos, ao passo que, a perspectiva destrutiva (dentro da melhor maneira), conduz à uma relação G/P e (dentro da pior maneira), a uma relação P/P.

Enfim, os produtos obtidos não são equivalentes. A resolução “construtiva” e a relação G/G causam produções criativas de grande valor, ao passo que, numa evolução destrutiva e numa relação G/P o produto é geralmente medíocre.

Só preconizar um modo construtivo de colaboração entre os grupos não é suficiente (fonte de ganhos para todos e levando a uma produção de qualidade). É necessário, ainda, agir sobre as causas desses conflitos sobre os grupos, quer dizer, restabelecer a confiança, as trocas e as comunicações entre eles, diminuir a percepção de ameaças e distorções cognitivas.

Uma das maneiras consiste em fornecer meios de avaliação objetiva das informações que evitam a distorção das posições e proposições dos outros (distorção que será grande sem isso).

É necessário, também, aumentar a possibilidade de prever o comportamento dos outros, pois isto favorece as relações, na medida que nós tendemos a confiar nas pessoas em quem podemos prever as reações.

É necessário que esta avaliação das informações e esta “previsão” sejam igualmente repartidas dentro dos grupos pois todo equilíbrio provoca processos, devido ao poder de tomada de decisão, que causarão conflitos.

O papel do psicólogo será, portanto, capital para criar condições para se evitar conflitos desnecessários, ou, para fornecer, a cada um dos “atores”, os meios de vivencia-los adequadamente e priorizando a resolução dos problemas.

São as que se seguem, as Fontes de Poder, identificadas pelos autores John French e Bertram Ravem:

#### **6.4 O PODER DE RECOMPENSA**

Baseia-se numa pessoa (o influenciador) que tenha a capacidade de recompensar outra (o influenciado) pelo cumprimento de ordens ou pela realização de outras exigências. A pessoa possui o poder de controlar o sistema de distribuição de benefícios onde as recompensas são melhor usadas para reforçar as ações desejáveis dos subordinados, e não como "suborno" para realizar tarefas;

#### **6.5 O PODER COERCITIVO**

Lado negativo do poder de recompensa, em que a punição pode ir desde perder pequenos privilégios até a perda total do benefício . A pessoa possui o poder de controlar o sistema de distribuição de punições. Este poder geralmente é usado para manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os subordinados; e ainda os outros tipos:

#### **6.6 O PODER LEGÍTIMO**

Este poder tanto pode ser de cima para baixo ou de baixo para cima, ou seja, o delegado, o oficial militar, o juiz, o promotor , ou o encarregado de um setor que exige que se cumpra um certo horário de trabalho. A pessoa está autorizada a influir no comportamento dos outros;

## **6.7 O PODER DE COMPETÊNCIA**

É o que podemos chamar de conhecedor do assunto, nele temos total confiança e ao que ele nos recomenda; a pessoa está tecnicamente habilitada a interferir no comportamento do outro (médico; advogado; professor);

## **6.8 O PODER DE REFERÊNCIA**

Existe o colega de trabalho que nos atrai pelo seu carisma e pelo seu grau de prestígio e admiração; a pessoa pode influenciar o nosso comportamento na medida em que temos algum afeto em relação ela (namorados; amigos ; marido/mulher; amantes);

## **6.9 O PODER DE INFORMAÇÃO**

A pessoa pode controlar o nosso comportamento na medida em que é capaz de fornecer informações ou apresentar argumentos suscetíveis de mudar os nossos pontos de vista , como os especialistas que opinam e orientam sobre o assunto, tal como mecânicos, bombeiros.

Ou seja, a todo o momento, todos nós temos de alguma forma, o poder de influenciar o comportamento do outro. O poder permeia as nossas vidas e as nossas relações, utilizá-lo de forma mais criativa e produtiva, deverá ser a nossa busca. No seguimento apresentarei alguns cases, trazendo a prática para ser vista sob o enfoque do uso do poder pelo gerente, e as suas conseqüências.

## 7 DIALOGANDO COM A PRÁTICA

Relato a partir de agora, três casos de empresas com as quais venho trabalhando há 4 anos tendo, portanto, condições de apresentar alguns resultados obtidos e mencionar parte de caminhos percorridos.

### CASO: I

A empresa A, catarinense, familiar, solicitou o meu trabalho em Desenvolvimento Gerencial em 1998, quando apontou a necessidade de um melhor preparo do seu corpo gerencial no que dizia respeito a comportamento, mais especificamente, às relações interpessoais.

A queixa apresentada dizia respeito à falta de preparo dos gerentes para lidar com as pessoas, com a sua equipe, com o seu lugar de liderança. Eram indivíduos tecnicamente competentes, mas, segundo o RH, faltava-lhes esta importante habilidade.

Nos contatos iniciais com o RH, ficou claro para mim, que essa empresa familiar, tinha na sua diretoria (80% familiar), um modelo que reforçava a dificuldade relacional existente, assim como o distanciamento entre o poder e os empregados.

Compartilhado com o RH este aspecto, o mesmo declarou que a diretoria nem de longe admitia a possibilidade de ser incluída no trabalho, “os problemas tinham que ser trabalhados diretamente com as gerências”, segundo eles.

Partindo do princípio de que o trabalho não teria chances de atingir o sucesso esperado, mas acreditando que com o tempo e com a credibilidade conquistada, a diretoria acabaria por reconhecer a necessidade de ser também incluída, aceitei o desafio.

Solicitei contato com o corpo de funcionários, separados dos seus gerentes, para ouvi-los e à sua visão sobre a sua liderança imediata. Quase por unanimidade, as queixas disseram respeito à falta de clareza nos objetivos, falta de autonomia, falta de receptividade a novas idéias, excesso de críticas, falta de reconhecimento nos acertos, comunicação velada e deficiente, autoritarismo.

São 35 os gerentes que chefiam as equipes operacionais e deles dependem, basicamente, os resultados da empresa.

Num primeiro encontro com os gerentes, já numa proposta de trabalho grupal, foi dado espaço para que cada um dos participantes pudesse se despir do papel profissional e através de um vínculo de confiança, pudesse falar dos seus sentimentos com relação à proposta do trabalho, e que temas e conteúdos sugeriam e necessitavam, para saírem dali levando alguma coisa para suas vidas.

Procuro ter sempre esse cuidado evitando uma postura prepotente, achando que sei mais do que eles sobre o que necessitam e também, para fazê-los sentirem-se além de construtores, igualmente responsáveis pelo processo que iriam viver.

O que foi aparecendo de mais contundente durante toda a trajetória foi a escassez de informações e de conhecimento sobre comportamento, sobre as próprias limitações e alcances e principalmente, sobre as possibilidades de estarem de forma mais adequada e produtiva nas inter-relações. Curiosamente, entre as queixas estava a que se referia à falta de *feedback*, aquele que sinaliza com honestidade, e que estimula o crescimento.

Curioso, porque essa queixa se repetiu quando da fala dos seus subordinados. Ou seja, a diretoria não atendia a essa necessidade dos gerentes, da mesma forma que estes não atendiam às necessidades dos componentes das suas equipes.

Ao mesmo tempo em que se manifestou um explícito interesse e um fascínio por estas questões, apareceu também um certo receio sobre os conteúdos com os quais iriam se deparar.

À medida que se foi investindo no autoconhecimento (este foi o caminho sugerido por mim, como facilitadora), na identificação de alguns conteúdos internos, paralelamente foi-se ampliando um sentido de maior responsabilidade pela própria vida e pelos próprios resultados, diluindo-se a tendência em arrumar culpados e responsáveis pela realidade vivenciada.

Através da observação, na continuidade dos grupos, assim como dos depoimentos compartilhados, foi-se constatando que, à medida em que faziam contato com as suas potencialidades e limitações, quando compreendiam as suas crenças e escolhas feitas no decorrer da vida, percebiam o quanto o outro é semelhante nos processos vividos e como mesmo sem o saber, esses processos acabam sendo determinantes no presente de todos nós.

Surgia assim, uma inicial consciência sobre as semelhanças, apesar das diferenças, sobre a interdependência apesar da autonomia, enfim, sobre a importância do outro

nas suas vidas e por isso, uma visão muito mais solidária e de aceitação de si mesmo e do outro, com as suas particularidades.

Em muitos depoimentos iam aparecendo: "vejo agora, com mais clareza, que sou o maior responsável pela minha vida"; "venho tratando o colega de trabalho como adversário e isso é um grande equívoco"; "tenho mais poder sobre a minha vida do que eu imaginava"; "se eu soubesse dessas coisas a mais tempo, quantos erros teriam sido evitados"; etc...

Ter o entendimento também de que o conflito faz parte da vida e a sabedoria está em saber administrá-los produtivamente, é muito libertador, pois o ser humano acredita via de regra, que o conflito é por si só, sempre danoso, e inviabiliza as boas relações.

Foram favorecidos muitos momentos de troca de *feedbacks*, quando puderam saber como o outro o vê, como o seu comportamento os atinge, que sentimentos provocam no outro, enfim, que imagem está passando para o mundo.

Surpreendente o poder dessa troca, como a situação social pode ser facilitadora de mudanças no indivíduo, como essa mudança não precisa necessariamente de muitas buscas no passado individual, como o espelhar o outro é revelador.

Com o prosseguimento dos trabalhos em grupo com os gerentes, ficou visível o gradativo amadurecimento dos mesmos, quando se mostravam mais atentos, responsáveis e conscientes sobre a repercussão do seu comportamento tanto no outro, quanto na organização, disponíveis para uma comunicação mais clara e direta, voltados para uma administração adequada dos conflitos, maduros para exercitar a forma mais produtiva de se fazer uma crítica, para a importância dos limites, da cooperação, do reconhecimento, do *feedback* e da solução de problemas em lugar de reclamações e da busca por culpados (este último movimento, aliás, parece estar arraigado na nossa cultura) .

Mesmo com o visível crescimento do corpo gerencial, que se manifestava nas posturas do cotidiano, relatadas pelo RH, como também percebidas através da observação nos encontros grupais subseqüentes, uma queixa permanecia e não evoluía: "estamos avançando, mas a diretoria está estagnada, chega a um ponto que não podemos mais avançar....tudo que aprendemos e aplicamos, a diretoria continua fazendo o inverso"; "não faz sentido a diretoria não passar pelo mesmo processo que passamos, a empresa precisa e merece isto".

Nesse instante surgiu o momento mais delicado e perigoso, ou avançávamos ou instalava-se o descrédito e a desesperança. Solicitei uma reunião com a diretoria, pedi que relatassem os resultados do trabalho até então, se é que consideravam que existiam. Os depoimentos dos diretores foram muito gratificantes tais como: "estamos impressionados com as mudanças, há gerentes que mudaram o seu estilo de gestão e as equipes estão mais felizes e produtivas"; "as equipes estão mais cooperativas e a comunicação melhorou muito"; "os funcionários estão mais entusiasmados e em lugar de reclamações, buscam mais soluções"; etc...

Reconhecido o progresso gerencial, através da avaliação de resultados, e do clima organizacional, feitos pelo RH da empresa, compartilhei com os diretores da frustração do grupo pela sua não participação e dos riscos que isso poderia significar para a empresa. Ainda muito resistentes, não se dispuseram a fazer parte, com desculpas evasivas e impalpáveis. Nesse instante ficou visível para mim o quanto o corpo gerencial estava na frente em termos de maturidade e de disponibilidade para crescer.

Surpreendentemente, três dos sete diretores se pronunciaram e aceitaram o desafio, o diretor de informática, o de RH, e o da área comercial.

Ainda com a recusa da maioria da diretoria, a gerência se dispôs a continuar o seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, perceberam que alguém precisava fazer isso pela empresa, mas, a reivindicação permanecia e a perplexidade diante da recusa da maioria, também.

Os três diretores se engajaram no grupo de desenvolvimento que os recebeu muito bem e com a sua maturidade, foram como um convite irrecusável para que os diretores entrassem em sintonia com a proposta.

Certo tempo depois, solicitei novo encontro com a diretoria e pedi algum depoimento dos três diretores participantes: "que tempo eu perdi"; "vejo as pessoas na empresa de uma outra forma"; "Não imaginava que tínhamos tantos talentos e tanta gente boa na empresa "etc.... A partir daí, havia força suficiente para o passo seguinte: coloquei a responsabilidade pela continuidade dos trabalhos nas mãos deles, confessei que eu só tinha condições de contribuir até ali, daí por diante dependia basicamente deles. Houve um impasse, algumas resistências e finalmente embora apreensivos todos os outros quatro diretores aderiram à proposta".

Foi muito interessante ser facilitadora através de tópicos teóricos e experiências vivenciais, e observadora da continuidade do processo. O corpo

gerencial junto comigo, foi elemento facilitador para a inclusão e o desenvolvimento dos componentes da diretoria, que surpresos, assustados e desajeitados, se deixaram conduzir e de igual para igual, expuseram pensamentos, sentimentos, sonhos, receios, necessidades e expectativas.

Hoje se encontram com a compreensão mais nivelada, conhecendo bem melhor uns aos outros, os gerentes com um sentimento de entusiasmo e de importância pela reivindicação atendida, e a consciência de que esse é um caminho contínuo, sem tréguas e com investimentos diários; a diretoria com a clareza de que, ainda que exista a hierarquia e o poder, as relações podem se estabelecer com maior proximidade e respeito, incluindo as necessidades do outro.

Ficou visível para todos, gerentes e diretores, que funcionários que trabalham juntos mas que não nutrem confiança entre si, não se admiram nem se estimam têm poucas probabilidades de formar uma verdadeira equipe – quando muito, conseguem somente formar um grupo. Neste, via de regra, as pessoas apenas cumprem horários, obedecem às ordens, mantêm as aparências, ou seja, permanecem solitários, apesar de estarem cercados por tanta gente.

Nem tudo está resolvido, as pessoas não mudaram inteiramente, mas estão mais despertas, entendendo mais de gente começando por si mesmas, se dispostas a fazer diferente, sentindo-se mais responsáveis por seus comportamentos, sabendo mais sobre o seu poder pessoal, e, coincidência ou não, foi o período que a empresa mais cresceu e conquistou espaços no mercado.

## **CASO II:**

A empresa B, privada, não familiar, onde atuo desde 97 em unidades de cinco estados, solicitou os meus serviços nessa ocasião, para trabalhar com chefias e gerências enfocando as relações interpessoais e a administração dos conflitos decorrentes.

Com uma estrutura gigantesca, presente em todos os estados brasileiros, a empresa B tem sido refém de uma burocracia mumificada que vem impedindo movimentos ágeis e de inovação. Mesmo diante das mudanças rápidas e exigentes de um novo modelo de gestão, essa empresa resistiu em ver essa realidade e somente quando se deparou com a urgência de rever a sua estrutura sob risco de tornar a sua existência dispensável no cenário nacional, buscou ajuda para começar

a preparar as pessoas para uma nova postura frente ao mercado, com o agravante de estar fazendo isso com muito atraso e com pouco tempo disponível para esse processo.

Foi um desafio um tanto assustador, pelo fato de haverem poucas chances em atingir mudanças estruturais, na cultura da empresa, com 50 anos e cheia de vícios e privilégios paternalistas. Além das relações hierárquicas ainda estarem baseadas no “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Como rapidamente mudar conceitos, crenças, posturas e hábitos na cabeça dos gerentes?

Como fazê-los acreditar ser possível, que a mudança, mesmo não começando por quem detinha o maior poder de decisão, ainda assim, poderia ser iniciada por aqueles que levados pelas insatisfações, ansiavam por uma empresa onde as relações fossem mais maduras e a gestão mais atualizada?

Solicitei inicialmente um encontro com as equipes de cada unidade, em cada estado, respectivamente, e separados dos seus gerentes, para ouvi-las e à sua visão sobre a gerência e o que lhes faltava nessa liderança. Foi unânime a queixa pela falta de autonomia, pela falta de receptividade por novas idéias, pela crítica excessiva e desqualificadora, pela falta de reconhecimento pelos acertos, pela escassez de *feedback*, pela comunicação deficiente e truncada e pela sensação de estarem perdidos com a falta de clareza nos objetivos: “não sabemos para onde estamos indo”.

Foi um processo de muita persistência, alguns desânimos, muita informação e experimentação acerca do funcionamento intra e interpessoal. Observava, com a continuidade, que os gerentes (técnicos que chegavam a essa função apenas pela competência técnica), como na empresa A, começavam por sentirem-se mais responsáveis e atentos às suas posturas frente a si mesmos, frente a sua equipe, aos seus superiores, à empresa como um todo.

Curioso observar que aos poucos o sentimento de impotência diante da realidade ia dando lugar à experimentação de novas formas de lidar com essa mesma realidade, acreditando na possibilidade de transformá-la e, principalmente, relacionando-se com a equipe com mais respeito, favorecendo maior autonomia, ouvindo sugestões e compartilhando decisões, fazendo as críticas de maneira mais construtiva e atentos em reconhecer também os acertos, em si mesmo e no outro. Aos poucos o Controle, o poder vivenciado com autoritarismo, manipulação, ia

sendo substituído pelo sentimento subjetivo do poder, este que tem a ver com à maneira como nos sentimos, com o quanto sentimos que somos pessoalmente, capazes de dirigir os acontecimentos das nossas vidas.

É uma empresa cuja interferência política é clara, onde embora a proposta seja social e cultural, internamente, na prática, o investimento no autoconhecimento e no desenvolvimento do indivíduo como pessoa é quase inexistente (há muito investimento na performance técnica). Em algumas regiões, além dos mais baixos salários do mercado, ainda depara-se com a existência de funcionários analfabetos e a empresa dificulta, melhor dizendo, impossibilita aqueles que querem estudar e precisam negociar horários de trabalho.

Contudo uma coisa chamava a atenção, de um lado o envolvimento com o trabalho, a paixão pelo cunho sócio-cultural e o orgulho pelo nome da empresa, do outro, um alto índice de insatisfação decorrente das relações interpessoais, assim como de doenças psicossomáticas, e muitos talentos, sendo levados pela concorrência.

Mais uma vez o caminho foi o do autoconhecimento, do fortalecimento dos recursos internos, da informação, enfim das ferramentas que possibilitam o sujeito a se perceber como agente de mudanças, começando por suas próprias posturas. Seria pretensão afirmar que esse processo engloba 100% dos envolvidos, como em qualquer experiência, existem aqueles mais receptivos, outros mais resistentes, cada qual tendo o seu próprio ritmo de desenvolvimento. Ainda aqueles, que simplesmente se recusam a sair do lugar, mas que no contexto geral, se constitui da minoria.

Hoje, a empresa continua lutando para se modernizar livrando-se da estrutura jurássica, pressionada não só por fatores externos que mostram a urgência dessas mudanças, mas também pelo seu corpo gerencial, que dá mostras de alguma ousadia, praticando novas posturas e de um relacionamento interpessoal mais afetivo, maduro e produtivo.

### **CASO III:**

A empresa C, estatal, diretamente ligada ao governo e por isso, sob forte influência política, iniciou a proposta de trabalho pelo corpo de funcionários, o que possibilitou um vasto levantamento sobre as limitações da empresa, as insatisfações

dos indivíduos, assim como os pontos fortes da empresa e da sua equipe operacional, as suas crenças e valores.

Mais uma vez, repete-se as insatisfações dos funcionários com relação aos seus gerentes: o Controle, a falta de autonomia, a falta de clareza sobre o caminho a seguir, os conflitos nas inter-relações e a inadequada administração desses conflitos, a escassez de *feedback* e de reconhecimento, a comunicação deficiente .

Com um diferencial agravante sobre as duas empresas anteriores, a empresa C, muda o seu organograma a cada gestão governamental, assim como, são colocados no ostracismo, todos aqueles que trabalharam na gestão anterior e que tenha pertencido a partido contrário ao da atual gestão. Uma situação bastante desmotivadora, pelo fato de não se ter possibilidades de crescimento profissional por mérito nem competência, e sim por partidatismo político.

Contudo, é uma empresa que se destaca nacionalmente pela sua atuação e competência, é também reconhecida internacionalmente pelas conquistas, de tal modo que quando pessoas dessa área, vêm ao Brasil, acham suficiente só visitar S. Catarina.

Quando iniciado o trabalho de desenvolvimento gerencial, segunda demanda da empresa, apareceu claramente o quanto os gerentes dessa empresa são comprometidos, acreditam no resultado do seu trabalho, sabem da importância que tem o conhecimento do qual são detentores, mas pessoalmente sentem-se desprestigiados, não reconhecidos, falam da empresa com dor e ressentimento, e se reportam às instâncias superiores como autoritárias, não receptivas a novas idéias, excessivamente críticas, onde o *feedback*, aquele que pontua de forma madura e estimulando o crescimento, é inexistente, falta clareza sobre para onde estão caminhando, além de sofrerem prejuízos em consequência de uma comunicação deficiente e truncada.

Mais uma vez as queixas se repetem em diferentes níveis hierárquicos, será um problema com o exercício do poder?

Foi-se confirmando a cada passo, que o problema não reside na hierarquia, nem no poder, e sim, na forma como este poder é vivido pelo ser humano.

Trabalhar o autoconhecimento através de informações e experimentações, mais uma vez, foi o caminho para que cada um pudesse identificar e reconhecer a sua participação nessas insatisfações, pois onde cada indivíduo se faz presente e se relaciona, ali ele está implicado e contribuindo de alguma forma.

Esta abordagem teórico-vivencial, utilizada também nas duas empresas anteriores, possibilitou o contato com o tema *crenças*, quando os gerentes puderam compreender a relação direta que existe entre as suas crenças e a realidade por eles criada, assim como da necessidade de rever o referencial interno de crenças, que todos temos, para atualizá-las ou substituí-las, de forma a estarem mais coerentes com o momento presente e os reais anseios.

Somado a isto, e usando o referencial teórico da Análise Transacional, foram trabalhados os respectivos conteúdos das unidades funcionais (Pai; Adulto e Criança), responsáveis pelos diversos comportamentos humanos. Esta consciência proporciona aprendizado, dá clareza sobre a origem dos comportamentos inadequados e fornece alternativas para se estar consigo mesmo e com as inter-relações, de forma mais adequada.

Outro tópico abordado diz respeito à importância do feedback como uma prática madura e que favorece o crescimento contínuo das pessoas numa organização, como também a uma manifestação de afetividade no ambiente de trabalho. Levando-se em conta de que são os nossos decretos secretos que nos levam a atitudes inadequadas, o feedback pode atuar como um valioso mecanismo corretivo para essas posturas, que não estamos percebendo.

Mas, além dessa função, o feedback acaba se tornando, por um lado, um potente estimulante para atitudes positivas, pois com isto, o gerente fornece parâmetros positivos, mostra que a direção está correta e isto é muito motivador. E por outro, quando coloca limites, ajuda o funcionário a ver o seu limite de território e aprimorar a sua atuação.

A maior dificuldade para se trabalhar o feedback, na empresa, é a crença de ter que ser bonzinho, para não sofrer conseqüências, mas quando este aspecto é superado e é desenvolvido o processo de feedback na estrutura da empresa, os componentes do grupo começam a verbalizar os pontos positivos e negativos do relacionamento, e nesse ponto, a presença do consultor começa a ser desnecessária.

As empresas acabaram cristalizando este recurso (*feedback*), restringindo-o à chamada avaliação de desempenho. Na realidade, este é um processo que merece ser contínuo, realizando-se no cotidiano.

Finalmente além de teorizados são também experimentados os temas: interdependência e equipe. Através dessa experiência, os gerentes redescobrem a

importância de cada um na rede de relações como parte complementar, como soma, como suporte. A partir daí, trabalhar em equipe, prescinde de técnicas, torna-se uma parceria natural para se atingir resultados e maiores possibilidades.

O recurso central que se adquire através desse trabalho de Desenvolvimento Gerencial, é o de perceber a inutilidade de se vivenciar o papel de vitimoso e de impotente frente à realidade. O convite se contrapõe à postura rebelde-passivo (reclama mas não se sente capaz de alterar a realidade), e ajuda a questionar também, em última análise, se é ali, naquela empresa o seu lugar, e se não é, ter clareza e liberdade para outras escolhas.

Para mim enquanto facilitadora de desenvolvimento de pessoas, ficou claro que, quando as pessoas num processo grupal, dentro da empresa, se comportam e se colocam de forma espontânea e livre, parecem ter passado por processo psicoterapêutico, sem nunca tê-lo feito. Demonstrando, que a situação social pode ser muito eficaz num processo de mudança. Torna-se interessante essa perspectiva, num momento em que não há mais tempo para se efetuar mudanças apenas através de trabalhos individuais e que exijam maior parcela de tempo.

Concordo com Maslow (2001), quando ele diz que: talvez até mesmo a descoberta de minha própria identidade seja mais auxiliada pelo feedback de todo um grupo de pessoas: como eu as afeto, que influência exerço sobre elas, como elas me vêem, e assim por diante.

Vale aqui uma reflexão sobre a complexidade da mudança de comportamento. Esta mudança diz respeito a uma nova percepção do mundo, que trará conseqüentemente alterações não só no papel profissional, objeto do trabalho, mas também, em todos os papéis desempenhados pelo indivíduo. O que isto significa?

Que o ser humano é único, com características individuais, diferente de qualquer outro. Por sua vez, cada empresa é uma empresa, com características próprias, que a diferenciam de qualquer outra. Por isso, qualquer abordagem comportamental, será semelhante em essência, mas jamais será reproduzida da mesma forma. Apenas semelhante.

Outro aspecto diz respeito ao tempo, mudar o comportamento não se restringe a intervenções e investimentos rápidos e esporádicos, é um processo, que na sua trajetória se depara com posturas gerenciais autocráticas, com modelo antigo de gestão, enfim, a mudança não se dá quando somente descobre-se racionalmente

uma forma melhor de estar na vida, todo o emocional está também envolvido, e este pode de forma inconsciente aparecer sob a forma de sabotagens, não-comprometimento, postergação. E para que todos esses mecanismos se tornem conscientes, torna-se necessário uma mudança emocional e isto é demorado, exige trabalho, sempre em grupo, e nem sempre é prazeroso, mas, é possível, e quem já está colhendo frutos, sabe disto.

Como costuma acontecer quando estamos diante de um desafio, defrontar-se com ele, preparar-se para vivê-lo e aprender o máximo possível com essa experiência, torna-se a melhor escolha.

## 8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Dados de uma pesquisa <sup>4</sup> citada pela Folha de S. Paulo (09/2002), apontam para 500 empresas brasileiras avaliadas, e a conclusão é de que a concentração do poder (distância entre chefes e empregados), no Brasil, é quase sete vezes a encontrada, por exemplo, na Áustria. Comparado com trinta anos atrás, o nível de concentração de poder mudou muito pouco no Brasil. “Só o discurso é diferente. Essa diferença entre discurso e prática, é um dos principais problemas, os modelos de gestão são mais democráticos, mas as estruturas ainda são fortemente hierárquicas.”

Diz ainda, que o índice da pesquisa que mede as relações de poder é o PDI (*Power Distance Index*), que varia de zero a cem – quanto mais perto de cem, maior é a concentração de poder. O número registrado no Brasil é 76, enquanto o da Áustria é 11, e o dos Estados Unidos é 40 (a mesma metodologia de pesquisa foi aplicada nos países citados).

O autoritarismo é definido pela pesquisa como prática de ações que extrapolam o exercício da autoridade do cargo, como acontecem com um chefe que não é aberto sugestões.

Outro dado da pesquisa revela que, metades dos executivos que deixam o emprego o fazem por causa de atritos com o superior imediato (esse dado é do cadastro de recolocação da consultoria KPMG).

Esses dados somados a outros nos levam a modelos de gerenciamento de pessoas que no fundo são gerenciadores de tarefas e não de pessoas. Esses modelos acabam por preservar um clima sustentado pela relação chefe-subordinado, comando-controle.

Segundo Mandelli (2001), “Se considerarmos os novos tempos da economia globalizada, podemos afirmar que dois serão os fatores fundamentais para quem tem o objetivo de se tornar um gestor: consciência do cenário enfrentado pelas empresas e autodiagnóstico claro e preciso das próprias falhas e capacidades profissionais”.

---

<sup>4</sup>Pesquisa “Estilo Brasileiro de Administrar”. Tanure de Barros, Betânia e Spyer Prates Marco Aurélio, S. Paulo, 188996. Ed. Atlas.

Ainda o mesmo autor, afirma:

existem muitos comportamentos que ajudam a realizar tarefas, mas nem sempre trazem resultados para a organização. Muitos desses comportamentos são premidos por nossas ansiedades e desejos e até pelas circunstâncias apresentadas pela empresa, mas, através de informações direcionadas ao autoconhecimento, temos mais condições de fazer a identificação desses comportamentos, racionalizar a questão com o propósito de aprimorar as qualidades e eliminar ou minimizar as limitações.

Ainda há muito a ser construído de maneira a gerar harmonia na relação chefes e subordinados. Muito ainda precisa ser revisto, implementado, para possibilitar o homem a descobrir o prazer e satisfação que podem ser obtidos no trabalho.

A observação mostra que muito dessa descoberta depende do crescimento do próprio homem, de revisão, atualização de suas crenças, valores, papéis, hábitos e principalmente da sua missão, do seu sentido de vida.

Pode-se arriscar dizer portanto, que sem adotar um perfil desenvolvimentista, jamais haverá um bom gestor, e essa transformação profissional que não precisa da autorização de ninguém para acontecer, depende basicamente, da disposição em se mudar crenças e práticas.

Nunca é demais lembrar que o comportamento humano é resultado direto do conjunto de crenças de cada um, e que o nosso maior poder diz respeito a ser o sujeito da própria vida, ser o construtor dos próprios acontecimentos.

O poder, como capacidade pessoal de obtenção de algo, não é, em si, um atributo positivo nem negativo. É apenas a energia por trás da motivação, da necessidade, do sistema ideológico, logo também ele, (o poder), está respaldado pelo quadro referencial de crenças.

Torna-se possível, portanto, usar o poder pessoal de qualquer das nossas faculdades, na busca de opções para um relacionamento humano mais positivo, criativo e real. Ao integrarmos nossa individualidade à cultura onde vivemos, podemos usar o poder sem lesar os demais e sem nos mutilarmos.

Podemos, como diz Steiner (1984), “aprender a evitar que os demais nos oprimam, subjuguem, ou coajam através do uso destrutivo do poder”.

A força física já é bem compreendida pelos cientistas, pode ser medida precisamente e computada até a fração de um *erg*, a unidade de força física. Entretanto, o poder humano não é, nem de perto, tão claro. Sabemos que algumas

peças são mais poderosas que outras, mas as variáveis que são responsáveis por essas diferenças não são facilmente compreensíveis. Não podem ser medidas, nem computadas.

Paralelo a isso, o poder é um assunto de grande interesse e preocupação para muitas pessoas, até porque, se mal utilizado pode ser, perigosamente destrutivo.

O ser humano é dinâmico por natureza, e diferente das máquinas, pode observar, refletir, criar, rever tudo que possa ter aprendido de forma distorcida e inadequada.

Baseado nessa crença, proponho para futuro trabalho, a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial, baseado no autoconhecimento, que favoreça uma utilização mais saudável e criativa do poder, uma nova postura nesta função gerencial, tão decisiva para a satisfação, o comprometimento e a produtividade no ambiente de trabalho.

Este programa teria como proposta possibilitar o contato com o sentimento subjetivo do poder, aquele que não se prende ao ato do Controle sobre as pessoas, nem apenas aos atributos materiais facilmente observáveis (e que associamos com poder), mas aquele que diz respeito à maneira como nos sentimos. Esse sentimento subjetivo de poder, tem muito a ver com o quanto o sujeito sente que é pessoalmente capaz de dirigir os acontecimentos da sua vida. Em síntese, saindo do comportamento apenas reativo e sendo aquele que escolhe como quer estar e como quer responder aos acontecimentos da sua vida. Isto se torna possível através do contato com os seus mecanismos internos de forma a ter mais poder sobre os mesmos, aprendendo a lidar com os seus próprios impulsos, dos quais não pode fugir, nem prescindir, mas pode aprender a expressá-los de forma adequada, consciente e produtiva.

O sentimento de poder depende basicamente do crescimento, da expansão, do movimento ascendente, e, se isso se direciona apenas para algo externo e material, tendemos a nos frustrar pois é uma expansão passível de limites e finitude, ou seja, nesse caminho sempre nos esbarraremos com a sensação da falta de poder, e isso nos leva a uma escalada contínua, exaustiva e perigosa.

Steiner (1984), diz que quando o sentimento de poder depende de coisas não materiais como a sabedoria, a capacidade de comunicação, o amor, aí nossas

capacidades de constante expansão e crescimento poderão ser satisfeitas, pois essas existem ilimitadamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. A terceira revolução da qualidade. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.17. p.109, nov./dez. 1999.
- ANDERSON, J.R. **The achitecture of cognition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
- ARANHA, Maria Lúcia de. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. **Organizational Learning: a theory fo action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, CA. SCHON, D. **Organization: irrationality as basis for organizational action and change**. Nova York: Wiley, 1985.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa : uma antologia**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- BARTLEY, S. Howard. **Principios de percepción**. México: Editorial Trillas, 1973.
- BARTOLOMÉ, Fernando. Os executivos como seres humanos. **Coleção HARVARD de Administração**, São Paulo, n. 11, p.65-83, 1986.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERLO, David K. **O processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1960.
- BERNE, Eric. **Análise Transacional em Psicoterapia**. São Paulo: Ed. Summus, 1985.
- BROWN, J.S., DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organizational Science**, 2, n.1: p.40-57, 1991.
- BOOG, Gruneberg G., **Desenvolvimento de RH: investimento com retorno?**, São Paulo: Mc Grow-Hill, 1994.

BRUCHON-SCHWEITZER, M., **Pratiques et savoirs em matière d'évaluation du personnel**, *Actes du congrés de la Societé française de Psychologie*, Bordeaux, 1989.

BURNS, T., STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAPINOGRIO, Jeffrey. A beira de um ataque de nervos? **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n.24, p.50-54, jan./fev. 2001.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Ed. Cultrix Ltda, 1982.

CARAVANTES, G.R., BRETAS PEREIRA, M.J.L. Aprendizagem organizacional x estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 15(2), p.23-44, 1981.

CARREL, Alexis. **O homem, esse desconhecido**. Porto: Ed.Educação Nacional, 1936.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo : Pioneira, 1999.

CASTAÑEDA, Carlos. **O fogo interior**. Rio de Janeiro : Record, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOPRA, Deepak. **As sete leis espirituais do sucesso: um guia prático para a realização de seus sonhos**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1994.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e Comunicação**. São Paulo: Maltese, 1998.

CLANCY, D.K., COLLINS, F. Informal information systems: some tentative findings. **Accounting Organization Society**, US, n. 1, 1980.

CLARKE, Thomas, MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

COELHO NETO, J. Teixeira. **Semiótica, informação e comunicação**: diagrama da teoria do signo. São Paulo: Perspectiva, 1980.

CONDON, W.S. An analysis of behavioral organization. **Sign language studies**, 13, 1976.

CORDEIRO, Laerte Leite. O significado das relações Humanas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, set./dez. 1961.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica...como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEJOURS, C. **Trabalho: usura mental**. São Paulo: Oboré, 1987.

DIMITRIUS, Jo-Ellan., MAZZARELA. **Decifrar pessoas** : como entender e prever o comportamento humano. São Paulo : Alegro, 2000.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo : Enio Matheus Guazzelli & cia Ltda, 1992

DRUCKER, Peter. **Além da revolução da Informação**. HSM Management, São Paulo, ano 3, n.19, p.48-55, jan/fev.2000.

EDVISSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo : Makron Books, 1998.

ESTEVES, Álvaro Eduardo Ferreira. **O gerente animador** : motivação e ação na prática administrativa. Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A , 1985.

FARRIS, G. F. **The Technical Supervisor: beyond the Peter Principle**, In: TUSHMAN, MOORE, W. L. (Eds) Readings in the Management of Innovation, Boston, Mass. : Pitman Publishing, 1982.

FERREIRA, A B.H. **Dicionário Aurélio eletrônico**. Versão 1.4., 1994.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Editora Insular, 2001.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba: Gênese, 1998.

FIEDLER, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York: Mc Graw- Hill, 1967.

FLEURY, Afonso, FLEURY Maria T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1987. 277p.

FOUCAULT, M. **Doença Mental e Psicologia**. 2 ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 99p

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade I, A Vontade de Saber**. Rio de Janeiro: Graal,1977.

- FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- FREUD, S. **Conferências Introdutórias sobre Psicanálise; Teoria Geral das Neuroses-I**. Rio de Janeiro: Imago, 1976. v. 22, 153p.
- FREUD, S. **O Mal Estar na Civilização - Obras Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. v.XXI, 20 p.
- GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARDNER, Burleigh B. MOORE, David G. **Relaciones humanas en la empresa**. Madri, Rialp, 1959.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, julho/agosto, 1993.
- GAUDENCIO, Paulo. **Men at Work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo; Ed. Gente, 1999.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. São Paulo: Campus, 1997.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GRAY, John. **Homens são de marte, mulheres são de Vênus**: um guia prático para melhorar a comunicação e conseguir o que você quer nos seus relacionamentos. Rio de Janeiro, Racco: 1997.
- GREENE, Judith. **Psicolinguística**: Chomsky e a Psicologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- GUILLEVIC, G. **Psychologie du travail**. Poitiers: Nathan, 1991.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HAYAKAWA, S.I. **A linguagem no pensamento e na ação**. São Paulo: Pioneira, 1977.

HUBER, G.P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational science**, v. 2, n.1, p.88-115, 1991.

HUXSLEY, Aldous. **The doors of perception**. New York: Harper and Row, 1954.

JAMES, Willian. **Principles of Psychology**. Holt, 1892.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, São Paulo: ano 4, n.20, p. 112-118, maio/jun. 2000.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo : Atlas, 1970.

KELLER, F.S. **Aprendizagem: teoria do reforço**. São Paulo: EPU, 1973.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

KLEMP JR., George. **Competências de liderança**. Hsm Management, São Paulo, ano 3, n.17, p. 132-140, nov/dez 1999.

KOTTER, John. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEVITT, B., MARCH, J.G. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, n.14, 319-340, 1988.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. 116 p. Dissertação (Mestrado do Centro Tecnológico) Programa do Centro Tecnológico, UFSC, 1997.

MACEDO, Isidoro. **Barreiras às comunicações interpessoais**. IDORT: maio/junho 1960.

MANDELLI, Pedro. **Muito além da hierarquia**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MASLOW, Abraham.H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

MATURANA, H. e G. GUILOFF. The quest for the intelligence of intelligence. **Journal of Social and Biological Structures**. Vol. 3 – pp. 135-148, 1980

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

McCARTHY, John. **Por que os gerentes falham – e como remediar isto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

McGEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGILL, Michael E. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção HARVARD de Administração**, São Paulo, v.3, p.5-37, 1986.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MURRAY, Edward I. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.

NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARAGUAY, A.I.B. **Estresse, conteúdo e organização do trabalho: Contribuição para melhoria das condições de trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, jun. 1990.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1987.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas , FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINKER, Steven. **Como a mente funciona**. São Paulo: Companhia das letras, 1998.

PONCIANO, R. **Gestalt Terapia: refazendo um caminho**. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management** , São Paulo, ano 3, n.17, p.40- 46, nov/dez 1999.

PRAHALAD, C.K, e G. Hamel. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRELOOKER, Maurício. **La economia del desastre**. Buenos Aires: Grupo Editor del encuentro, 1996.

RICHARD, Jean-François. **As atividades mentais:** compreender, raciocinar e encontrar soluções. P. U.F., 1990.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização da aprendizagem. São Paulo : Editora Best Seller, 1990.

SERRA, Floriano. **Não basta amar bastante.** São Paulo: Editora Gente.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Ufsc., 2000.

STEINER, Claude M. **O outro lado do poder.** S. Paulo: Nobel, 1984.

STEWART, T. A. **Capital intelectual** : a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. O valor intangível. **HSM Management**, São Paulo, ano 4 n.22, p. 68-69. 2000.

TOFFLER, Alvim. Powershift: **As mudanças do Poder.** Rio de Janeiro: Record, 1994.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro.** Rio de Janeiro, Artenova, 1972.

TONELLI, A. **A elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores.** Florianópolis, 1997. Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VIANNA, Marco Aurélio F. & JUNQUEIRA, L. A Costacurta. **Gerente total : como administrar com eficácia no século XXI.** São Paulo: Editora Gente, 1996.

WAH, Louísa. Muito além do modismo. **HSM Management**. São Paulo, ano 4, n.22, p.53-64, set./out. 2000.

WEIL, Pierre. **Nova Linguagem holística**: um índice alfabético. Rio de Janeiro: Espaço e tempo, 1987.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Ed. Fundacentro, 1994.