

ROSEMERI GUBERT FRIZON

**COMO A IDENTIDADE AFETA O COMPORTAMENTO NO TRABALHO E
AS AÇÕES GERENCIAIS**

PALOTINA

2003

ROSEMERI GUBERT FRIZON

**COMO A IDENTIDADE AFETA O COMPORTAMENTO NO TRABALHO E
AS AÇÕES GERENCIAIS**

**Monografia apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Recursos Humanos,
da Universidade Federal do Paraná,
como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Recursos
Humanos.**

Orientador: Prof. Pedro Steiner.

PALOTINA

2003

Ao meu marido e aos meus filhos...

sem sua compreensão e apoio

esta jornada jamais seria possível.

**“O humano é sempre uma porta
abrindo-se em mais saídas”.**

CIAMPA

RESUMO

A questão da identidade relaciona-se com a pressuposição de que um indivíduo se diferencia dos outros, e em uma organização a identidade pessoal desempenha um papel estruturado e padronizado justamente pela unicidade que representa. Apesar de o nome parecer a forma mais comum de se conhecer alguém, este não pode determinar sua identidade. A identidade pessoal assim como a social estabelece uma separação no mundo individual das pessoas, pois quando um indivíduo se apresenta diante de outros que o desconhecem, há uma grande possibilidade de esses indivíduos formarem uma identificação social a seu respeito, baseados na sua identificação pessoal. Um indivíduo pode construir a imagem que tem de si próprio a partir do mesmo material do qual as outras pessoas o fazem, representando um determinado papel que lhe seja agradável, e parecendo ser o que deseja, quando desempenha um papel tende a incorporar os valores reconhecidos pela sociedade. Uma organização é formada de relacionamentos humanos desenvolvidos pelos indivíduos que a compõem, e os subordinados devem receber de seus superiores informações que possam suprir suas necessidades, ao mesmo tempo em que devem repassar aos superiores um fluxo de comunicação que possa lhes fornecer uma idéia adequada do que está ocorrendo na empresa. A liderança é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais e deve ser considerada em função dos relacionamentos existentes entre as pessoas. Entender por que os indivíduos agem de determinado modo não é uma tarefa fácil. Um líder precisa mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de desempenho, oferecendo estímulo, motivação e treinamento aos seus colaboradores, e é possível afirmar que a eficácia de uma liderança depende da situação do grupo, dos seguidores e do próprio líder.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. IDENTIDADE E TRABALHO	2
1.1 IDENTIDADE PESSOAL E IDENTIDADE SOCIAL	4
2. REPRESENTAÇÕES	12
2.1 FACHADA	13
2.1.1 Cenário	13
2.2 REALIZAÇÃO DRAMÁTICA	14
2.3 IDEALIZAÇÃO	15
2.4 REPRESENTAÇÃO FALSA	16
2.5 MISTIFICAÇÃO	17
3. COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO	19
3.1 COMUNICAÇÃO	19
3.2 COMPORTAMENTO	20
3.3 O QUE AS PESSOAS ESPERAM DO EMPREGO	20
3.4 AMBIENTE	22
3.5 COMPORTAMENTO SOCIAL DOS EMPREGADOS	23
3.6 RECOMPENSAS E SANÇÕES SOCIAIS	24
4. LIDERANÇA	26
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO	26
4.2 CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA	28
4.3 TIPOS DE LÍDER	33
4.4 LIDERANDO ATRAVÉS DA DELEGAÇÃO DE PODER	34
4.4.1 Poder	34
4.4.2 Quem tem Poder tem Liderança?	35
4.5 ESTILOS DE CHEFIA E COMPORTAMENTO INDUZIDO	37
4.5.1 Estilos de Gestão	38
4.5.2 Comportamentos Induzidos nos Colaboradores por Cada Estilo	40
4.6 LIDERANÇA CRIATIVA	41

4.6.1 Líder que Chama à Paixão e não ao Medo	43
4.6.2 Metas e Objetivos Claros, Guiados por uma Visão Consistente	44
4.6.3 Harmonizando	44
5. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	49
5.1 O QUE SIGNIFICA REALMENTE MOTIVAÇÃO?.....	54
5.2 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS	55
DISCUSSÃO	57
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	61

INTRODUÇÃO

A diversidade da força de trabalho e a presença de características humanas individuais tornam uma pessoa diferente da outra. Essas diferenças incluem sexo, raça, etnia, idade, capacidade física e principalmente identidade. O desafio porém, consiste em administrar a diversidade da força de trabalho respeitando as perspectivas e contribuições individuais. À medida que a diversidade da força de trabalho aumenta, cresce junto a possibilidade de estereótipos e de discriminação, tornando-se muito importante a administração da diversidade.

Cada vez mais os administradores estão se deparando com situações onde a identidade dos indivíduos afeta seu comportamento e os reflexos se emitem sobre os resultados não apenas individuais mas também organizacionais.

É preciso que haja principalmente comunicação em uma organização, pois é através dela que se pode conhecer melhor os indivíduos que a compõem. As pessoas possuem muitas necessidades, e essas diferem em proporção e intensidade de uma pessoa para outra, compete à liderança influenciar as pessoas fazendo com que se empenhem voluntariamente nos objetivos do grupo. É relevante ressaltar a grande importância da motivação, mola propulsora do desejo de dirigir altos níveis de esforço a um determinado objetivo, uma organização não motivada pode abandonar seus planos de prosperidade.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de verificar como a identidade pode afetar o comportamento no trabalho e as ações gerenciais que devem ser tomadas em relação a este comportamento. Buscou-se para tanto caracterizar o conceito de identidade, identificar como a identidade afeta o comportamento e se há relacionamento entre identidade e ações gerenciais.

A proposta justifica-se pela oportunidade de aprofundar o conhecimento teórico sobre o tema e suas implicações nas relações de trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa de cunho bibliográfico.

1. IDENTIDADE E TRABALHO

É difícil analisar o fator humano nas organizações sem considerar a identidade de cada indivíduo. Afinal, a organização é uma estrutura onde há relacionamentos humanos desenvolvidos por indivíduos.

Os mais diversos profissionais de ciências sociais vem estudando a questão da identidade, e a relevância desse componente na relação entre homem e trabalho.

Conforme CIAMPA (2001, p.132) “Ao dar nome a alguém, o chamar alguém de uma maneira, torna esse alguém determinado. Isso, porém, pode me fazer esquecer o momento anterior em que esse alguém se tornou presente para mim, separando-se como um objeto pra minha consciência: ele nasceu, então ele é nascido.”

Mas o que pode significar dizer que o nome nos identifica? Em primeiro lugar, quer dizer que o nome nos distingue dos outros; em linguagem de dicionário, significa “[...] o reconhecimento de que um indivíduo é o próprio de quem se trata; é aquilo que prova ser uma a pessoa determinada, e não outra”. (CIAMPA, 2001, p.137)

O autor ressalta ainda que segundo o dicionário pode-se verificar que “[...] identificar também é confundir, unir, assimilar”. Ou seja, ora distingue, ora confunde... É diferente ao mesmo tempo em que é igual, o que revela que identidade é diferença e igualdade.

Um nome completo (prenome + sobrenome) é a indicação de um indivíduo particular, o que, segundo CIAMPA (2001, p.138) revela um dos segredos da identidade “ela é a articulação da diferença e da igualdade”.

É evidente, porém, que a questão do nome não é restrita somente a relação familiar, diz respeito também à localização do indivíduo na sociedade.

CIAMPA continua mencionando que: “A identidade, que inicialmente assume a forma de um nome próprio, vai adotando outras formas de predicções, como papéis, especialmente. Porém, a forma *personagem* expressa melhor isso na sua generalidade”. (2001, p.134)

Desta forma, a identidade acaba por assumir a forma *personagem*, mesmo

que seja chamada pelo nome próprio, por apelido ou papel.

CIAMPA (2001, p.133) afirma que três são as categorias fundamentais para que a Psicologia Social possa estudar o homem: a atividade, a consciência e a identidade, sendo quase impossível analisar uma sem recorrer a outra.

Assim, “[...] a noção de uma personagem substancial, traduzível por proposições substantivas, oculta de fato a noção de uma personagem ativa, traduzível por proposições verbais”. Analisando-se um indivíduo sob esse aspecto, pode-se afirmar que este não é mais algo, e sim é o que faz.

MENDONÇA (2003) menciona que a “articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade”, afirma ainda que é importante que se compreenda o fator humano como

“inscrito em um contexto sócio-histórico que exalta o ato de trabalhar e lhe confere valor positivo, faculta-lhe significância ímpar na existência, constituindo-se representante do eu. Os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam nas respostas à pergunta ‘quem és?’ ”.

Esse questionamento parece ser a grande chave, em se tratando de identidade. Porém, MENDONÇA (2003) cita que a simples resposta a essa pergunta ainda é insatisfatória para se saber com certeza ‘o que é identidade’. Segundo CIAMPA¹ apud MENDONÇA (2003), o questionamento “capta o aspecto representacional da noção de identidade, mas deixa de lado seus aspectos constitutivo, de produção, bem como as implicações recíprocas destes dois aspectos”. CIAMPA acredita que a participação do outro é fundamental na constituição da identidade de um indivíduo.

Outros elementos podem ser percebidos na questão da identidade do indivíduo e contribuem para esse estudo, como por exemplo, “o sentimento de

¹ CIAMPA, A. C. Identidade. In: LANE, S. T. M., CODO, W. **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo, Brasiliense, 1985.

pertencimento ao grupo ou à organização; a participação ativa do indivíduo na vida da organização; a identificação do indivíduo com a organização - a vitória da organização é a sua própria vitória”.

“Pertencimento, participação e identificação são peças importantes que se inter-relacionam, e que em maior ou menor grau, estão associadas à subjetividade do indivíduo ao mesmo tempo em que estão impregnadas da tomada de consciência da existência do outro”, segundo MENDONÇA (2003).

1.1 IDENTIDADE PESSOAL E IDENTIDADE SOCIAL

A sociedade estabelece formas de categorizar pessoas e o total de atributos considerados comuns e naturais aos membros de cada categoria. Os ambientes sociais estabelecem categorias de pessoas que provavelmente poderão ser encontradas nestes. Desta forma, quando somos apresentados a um estranho, suas características nos permitem prever sua categoria e seus atributos, sua identidade social. (GOFFMAN, 1988, p.12)

Quando uma pessoa se apresenta perante outras, estas procuram adquirir informações a seu respeito ou comentam sobre as informações que já possuem. “A informação a respeito do indivíduo serve para definir a situação, tornando os outros capazes de conhecer antecipadamente o que ele esperará deles e o que dele podem esperar. Assim informados, saberão qual a melhor maneira de agir para dele obter uma resposta desejada.” (GOFFMAN, 2002, p.11)

Existe um grande número de fontes de informação acessíveis e muitos portadores para transmitir essa informação. Quando o indivíduo é desconhecido, os observadores podem obter informações a seu respeito através de sua conduta e de sua aparência, normalmente os observadores utilizam-se de experiências anteriores que tenham ocorrido com indivíduos parecidos com este que ora se apresenta, ou segundo GOFFMAN “[...] aplicam-lhe estereótipos não comprovados.” (2002, p.11)

Os observadores podem ainda supor que determinados indivíduos só podem

ser encontrados em certos lugares. Podem confiar no que dizem de si mesmo ou em provas documentais que dizem respeito a quem e ao que é. No caso de já obterem informações sobre o indivíduo, devido a uma experiência anterior, podem confiar em suposições como meio de prever seu comportamento presente e futuro.

Estas pré-concepções são então transformadas em expectativas normativas, exigências apresentadas de forma rigorosa.

GOFFMAN (1985, p.12) afirma que em relação a expressividade do indivíduo, existem duas espécies diferentes de atividade significativa, que são a expressão que o indivíduo transmite e a que emite.

A expressão que o indivíduo transmite é a comunicação no sentido tradicional, os símbolos verbais que usa propositalmente para passar a informação que tanto ele quanto os outros sabem estar ligadas a esses símbolos.

A expressão que o indivíduo emite abrange um conjunto de ações, onde os outros podem deduzir que determinada ação foi realizada por meio de outras razões diferentes daquelas que foram informadas.

Ainda segundo as palavras de GOFFMAN (1985, p.12) o indivíduo pode transmitir informação falsa intencionalmente através dos dois tipos de comunicação, sendo considerado desta forma como fraude, se utilizado o primeiro caso, ou dissimulação no segundo caso.

Voltando agora ao ponto de vista do indivíduo que se apresenta, este possui geralmente, alguma razão para atuar de modo a transmitir aos outros a impressão que lhe deseja transmitir. Pode desejar que pensem muito bem dele, ou que não cheguem a ter uma impressão definida, pode querer demonstrar harmonia suficiente para que possa manter a interação, pode ainda trapacear, confundir, induzir a erros, opor-se aos outros ou insultá-los. Seja qual for o objetivo que o indivíduo tenha em mente e a razão deste objetivo, será de seu interesse regular a conduta dos outros em relação a maneira como quer ser tratado pelo grupo.

Poderá agir de modo completamente calculado, levando os outros a uma resposta específica que deseja obter; por vezes poderá agir de modo calculado, mas

terá relativamente pouca consciência de seu procedimento; ocasionalmente se expressará de forma intencional e consciente, principalmente porque a tradição de seu grupo ou sua posição social requer essa expressão e não por causa de uma determinada resposta que busca. Algumas vezes, a tradição que um papel impõe ao indivíduo pode levá-lo a expressar uma impressão deliberada, desta forma é possível que ele não tenha nem consciente e nem inconscientemente o desejo de demonstrar tal impressão. (GOFFMAN, 2002, p.15)

Quando um indivíduo se apresenta a outros, tem muitos motivos para procurar controlar a imagem que estes fazem dele e da situação.

As palavras de PARK² apud GOFFMAN (1985, p.27) caem bem:

“Não é provavelmente um mero acidente histórico que a palavra ‘pessoa’, em sua acepção primeira, queira dizer máscara. Mas, antes, o reconhecimento do fato de que todo homem está sempre e em todo lugar, mais ou menos conscientemente, representando um papel... É nesses papéis que nos conhecemos uns aos outros; é nesses papéis que nos conhecemos a nós mesmos. [...] Entramos no mundo como indivíduos, adquirimos um caráter e nos tornamos pessoas”.

GOFFMAN (1988, p.67) utiliza o termo identidade pessoal referindo-se a duas idéias: marcas positivas ou apoio de identidade e a combinação única de itens da história de vida incorporados ao indivíduo com o auxílio desses apoios para a sua identidade.

A identidade pessoal, então, está relacionada com a pressuposição de que o indivíduo pode ser diferenciado de todos os outros e em torno desses meios de diferenciação, podem-se apegar e entrelaçar, “como açúcar cristalizado” criando uma história contínua e única de fatos sócias, que se torna, então, a “substância pegajosa” à qual vêm-se agregar outros fatos biográficos. (GOFFMAN, 1988, p.67)

Segundo o autor, o que é mais difícil de ser percebido é que a identidade pessoal pode desempenhar, e desempenha, um papel estruturado, rotineiro e padronizado na organização social justamente devido à sua unicidade.

² PARK, Robert Ezra. RACE AND CULTURE (Gleonce, III.: The Free Pres, 1950), p. 249.

“O processo de identificação pessoal pode ser observado claramente em ação se se toma como ponto de referência não um pequeno grupo, mas uma grande organização impessoal, como o governo de um Estado. É atualmente uma prática organizacional padronizada que se registrem de maneira oficial todos os elementos que servem para identificação positiva do indivíduo, ou seja, utiliza-se um conjunto de marcas para diferenciar a pessoa assim marcada de todos os outros indivíduos”. (GOFFMAN, 1988, p.67)

Há um interesse popular considerável nos esforços de pessoas perseguidas em adquirir uma identidade pessoal que não seja “a sua”, ou ainda em se desvincular de sua identidade original, como por exemplo, nos esforços em marcar com cicatrizes as pontas dos dedos ou em destruir certidões de nascimento. GOFFMAN (1988, p.68) menciona que há casos reais em que procura-se mudar o nome próprio, porque entre todos os apoios de identidade, este parece ser o mais empregado, e de certo modo o mais fácil de ser alterado.

A despeito da aparente diversidade, uma continuidade singular fica preservada, como ocorre quando uma mulher troca seu último nome devido ao casamento, por exemplo. Outro caso é um artista que troca seu nome, mas mesmo assim se tem acesso ao registro de seu nome verdadeiro, que pode inclusive ser conhecido e divulgado amplamente como ocorrem com artistas que utilizam pseudônimos. Ocupações onde podem ocorrer uma mudança no nome que não seja oficialmente registrada, como prostitutas, criminosos, revolucionários, não são legítimas, existe ainda o caso residual que é o caso de ordens religiosas católicas. Porém GOFFMAN (1988, p.69) ressalta que: “[...] sempre que uma ocupação traga em seu bojo uma mudança no nome, registrada ou não, pode-se ficar certo de que nela está implícita uma importante ruptura entre o indivíduo e seu velho mundo”.

Acrescenta ainda que criminosos profissionais utilizam dois tipos especiais de nomes falsos: apelidos, usados temporariamente e alcunhas, recebidas na comunidade criminal e conservadas por toda a vida, mas usadas apenas pelos membros da comunidade ou pelos “informados”.

Sendo assim, um nome é um modo comum, porém não muito confiável de se fixar a identidade.

O que pode ser dito sobre a identidade social de um indivíduo em sua rotina

diária e por todas as pessoas que ele encontra nela será muito importante para ele. “As conseqüências de uma apresentação compulsória em público serão pequenas em contatos particulares, mas em cada contato haverá algumas conseqüências que, tomadas em conjunto, podem ser imensas”. (GOFFMAN, 1988, p.58)

WARNER³ apud GOFFMAN (1988, p.74) menciona que geralmente, as normas relativas à identidade social, dizem respeito aos tipos de repertórios de papéis ou perfis que qualquer indivíduo pode sustentar. Segundo WARNER, não espera-se que um jogador de bilhar seja uma mulher ou um classicista, mas não existe surpresa quando verifica-se que ele é um operário italiano ou um negro urbano.

Desta forma:

“[...] normas relativas à identidade pessoal, entretanto, pertencem não a esferas de combinações permissíveis de fatos sociais mas ao tipo de controle de informação que o indivíduo pode exercer com propriedade. Para uma pessoa ter tido o que se chama de um passado sombrio é uma questão relativa à sua identidade social; a maneira pela qual ele manipula a informação sobre esse passado é uma questão de identificação pessoal”.(GOFFMAN, 1988, p.74)

Possuir um passado estranho é um tipo de impropriedade; para o possuidor, viver uma vida toda diante daqueles que ignoram esse passado e não estão informados sobre ele, pode representar um tipo muito diferente de impropriedade.

GOFFMAN ressalta ainda que nos círculos atuais da classe média, quanto mais um indivíduo se desviar, de um modo indesejável do que na verdade se espera dele, mais se obriga a dar voluntariamente informações sobre si mesmo, mesmo que o preço a pagar por sua sinceridade possa ser alto. Por outro lado, o encobrimento de algo que deveria ter revelado sobre si, não dá aos outros indivíduos o direito de lhe perguntar o tipo de questão que o forçará a divulgar os fatos, ou a dizer uma mentira. Quando ocorre tal fato, pode ocorrer um duplo embaraço, do indivíduo questionador, por ser sido “sem tato” e do indivíduo questionado por ter escondido o fato.

“Parece também que com o objetivo de manipular a sua identidade pessoal será necessário

³ WARNER, W. L. **The Society, the Individual and His mental Disorder**. American Journal of Psychiatry, XCIV (1937, 278-279.

que o indivíduo saiba a quem ele deve muita informação e a quem ele deve pouca – mesmo que em todos esses casos ele deva abster-se de contar uma mentira direta. Isso implica que também será necessário que ele tenha uma ‘memória’ ou seja, nesse caso, uma avaliação precisa e imediata dos fatos de seu passado e de seu presente que ele deve dar aos demais”. BARTLETT⁴ apud GOFFMAN (1988, p.75)

A identidade pessoal, como a identidade social, estabelece uma separação no mundo individual das pessoas. A divisão ocorre primeiramente, entre os que conhecem e os que não conhecem. Os que conhecem são aqueles que possuem uma identificação pessoal do indivíduo, bastando vê-lo ou ouvir seu nome para trazer à cena essa informação. Os que não conhecem são aqueles para quem o indivíduo é um perfeito estranho.

“O indivíduo que é conhecido por outros pode ter ou não conhecimento desse fato; as pessoas que o conhecem, por sua vez, podem saber ou não que o indivíduo conhece ou ignora tal fato. Por outro lado, entretanto, embora acredite que os outros não o conhecem, ele nunca tem absoluta certeza disso. Além disso, sabendo que o conhecem, ele deve, pelo menos até certo ponto, conhecer algo sobre eles; mas em caso contrário poderá ou não conhece-los em relação a outros aspectos”. (GOFFMAN, 1988, p.77)

Quando um indivíduo está diante de pessoas às quais ele é um estranho completo significando apenas sua identidade social aparente imediata, ele deve se confrontar com uma grande possibilidade de que essas pessoas comecem ou não a formar uma identificação pessoal para ele ou ainda que elas se abstenham totalmente de organizar e estocar o conhecimento sobre ele em torno de uma identificação pessoal.

Segundo GOFFMAN (1988, p.78) dentro de um círculo de pessoas que possuem informações biográficas sobre alguém, haverá ainda um círculo menor, o das pessoas que mantêm um vínculo social com ele, sendo este vínculo superficial ou íntimo, como igual ou não. Sendo assim, estes indivíduos terão o direito e a obrigação de trocarem cumprimentos, saudações e “baterem um papo” quando se encontrarem em uma mesma situação social, isso constitui o reconhecimento pessoal.

Essa relação social ou conhecimento pessoal é, segundo o autor, recíproca,

⁴ BARTLETT, F. C. **Remembering**. Cambridge: Cambridge University Press, 1961)

embora uma ou mesmo ambas as pessoas que estão na relação possam temporariamente esquecerem que são conhecidas, do mesmo modo que uma ou ambas podem estar conscientes dessa relação mas ter esquecido, temporariamente, tudo sobre a identidade pessoal da outra. (GOFFMAN⁵ apud GOFFMAN; 1988, p.79)

O tratamento dispensado a alguém tendo-se como base sua identidade social, normalmente é dado com deferência e indulgência adicionais a uma pessoa famosa em decorrência de sua identidade pessoal. Além disso, o simples fato de ser reconhecido em lugares públicos por estranhos também pode ser uma fonte de satisfação.

GOFFMAN (1988, p.82) menciona que parece que a imagem pública de um indivíduo, será necessariamente um tanto diferente da imagem que ele projeta através do trato direto com aqueles que o conhecem pessoalmente. Quando um indivíduo possui uma imagem pública, esta parece ser formada por uma pequena seleção de fatos sobre ele que podem ser verdadeiros e que se expandem até adquirirem uma aparência dramática e digna de atenção, sendo utilizados posteriormente como um retrato global.

Um indivíduo pode ser considerado como o ponto central numa distribuição de pessoas que ou só o conhecem de nome ou o conhecem pessoalmente, podendo ainda, todas essas pessoas ter um conjunto um pouco diferente de informações sobre ele.

As identidades social e pessoal são parte dos interesses e definições de outras pessoas em relação ao indivíduo cuja identidade está em questão. No caso da identidade pessoal, esses podem surgir antes mesmo de o indivíduo nascer e continuam depois dele haver sido enterrado, existindo em épocas em que o próprio indivíduo não pode ter nenhuma sensação inclusive as de identidade. De outro lado, a identidade do eu é, uma questão subjetiva e reflexiva que deve ser experimentada pelo indivíduo cuja identidade está em jogo. Obviamente o indivíduo constrói a imagem que tem de si mesmo partindo do mesmo material do qual as outras pessoas já

⁵ GOFFMAN, E. **Behavior in Public Places**. Nova York: Free Press of Glencoe, 1963. Cap. 7, pp. 112-123.

construíram sua identificação social, tendo uma liberdade considerável em relação aquilo que elabora. (GOFFMAN, 1988,p.117)

2. REPRESENTAÇÕES

Quando um indivíduo representa um determinado papel, deseja que seus observadores acreditem na impressão que ele sustenta, que acreditem que o personagem possui as características que aparenta possuir, e que as coisas são de fato como parecem ser. GOFFMAN (1985, p.25) cita que é importante examinar a crença do indivíduo na impressão de realidade que busca dar àqueles com quem se encontra.

E afirma que:

“[...] o ator pode estar inteiramente compenetrado de seu próprio número, [...] sinceramente convencido de que a impressão da realidade que encena é a verdadeira realidade. Quando seu público está também convencido deste modo a respeito do espetáculo que o ator encena – e esta parece ser regra geral – então, pelo menos no momento, somente o sociólogo ou uma pessoa socialmente descontente terão dúvidas sobre a ‘realidade’ do que é apresentado.”

Por outro lado, o autor menciona que o indivíduo pode não estar completamente compenetrado em sua própria prática, o que seria compreensível, pois ninguém poderia melhor observar o número do que aquele que o executa. Desta forma, o indivíduo pode dirigir a convicção de seu público como um meio para atingir outros fins, não apresentando assim, interesse na idéia que fazem dele ou da situação.

GOFFMAN (1985, p.26) ressalta ainda que quando um indivíduo não acredita em sua atuação e não tem interesse pela crença de seu público, pode ser chamado de “cínico”, e quanto àqueles que crêm na impressão criada por sua representação, estes podem ser chamados de “sinceros”.

O ciclo da descrença à crença pode ser seguido de forma oposta, iniciando-se com a convicção ou a aspiração insegura e terminando em cinismo. Não se pode excluir, ainda, o ponto de transição, que pode se manter à custa de uma alto-ilusão, como cita o autor.

Um indivíduo pode querer induzir seu público a julgá-lo e à situação de uma maneira particular, buscando este julgamento como um fim em si mesmo, e mesmo assim pode não crer completamente que mereça ser avaliado pela personalidade que

deseja ou que a impressão da realidade que quis transmitir tenha validade.

Esta citação pode ser melhor esclarecida usando-se das palavras de KROEBER⁶ apud GOFFMAN (1985, p.29) que realizou um estudo sobre o xamanismo e concluiu que:

“[...] provavelmente a maioria dos xamãs ou feiticeiros-médicos [...] prestam socorro usando de prestidigitações no tratamento e principalmente nas demonstrações de poder. Esta escamoteação é muitas vezes deliberada; em muitos casos a consciência do que faz não é talvez mais profunda que a inconsciência. A atitude, quer tenha havido repressão ou não, parece inclinar-se para uma piedosa fraude. Os etnógrafos parecem convencidos, que um modo geral, de que mesmo os curandeiros que sabem estar cometendo uma fraude, apesar disso acreditam também em seus poderes e, especialmente, nos de outros xamãs. Consultam-nos quando eles próprios ou seus filhos estão doentes.”

2.1 FACHADA

“[...] parte do desempenho do indivíduo que funciona regularmente de forma geral e fixa com o fim de definir a situação para os que observam a representação.” (GOFFMAN, 2002, p.29)

Fachada é portanto, o equipamento utilizado pelo ator durante sua representação, e pode ser assim caracterizada:

2.1.1 Cenário

Móveis, decoração, *layout* do ambiente. Geograficamente, o cenário tende a ficar estático, de modo que aqueles que o utilizem não possam começar sua atuação até que tenham se colocado em posição, e ao término desta deverão deixá-lo. Alguns casos como enterros, paradas cívicas ou cortejos reais, são exemplos de cenários que acompanham os atores.

GOFFMAN (1985, p.31) menciona que devem ser chamados de “fachada pessoal” outros itens que de modo mais íntimo podem ser identificados com o próprio

⁶ KROEBER, A. L. **The Nature of Culture**. (Chicago: University of Chicago Press, 1952), p. 311.

ator, como por exemplo, vestuário, sexo, idade e características raciais, altura e aparência; atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes.

O autor julga conveniente dividir os estímulos que formam a fachada pessoal em “aparência” e “maneira” conforme a informação que esses estímulos transmitem. Ainda segundo GOFFMAN (1985, p.32) aparência e maneira podem se contradizer:

“[...] como acontece quando um ator que parece ser de posição mais elevada que sua platéia age de maneira inesperadamente igualitária, íntima ou humilde, ou quando um ator vestido com o traje de uma alta posição se apresenta a um indivíduo de condição ainda mais elevada”.

Verifica-se ainda que diferentes práticas podem utilizar a mesma fachada:

“[...] elementos da fachada social de uma determinada prática não são encontrados somente nas fachadas sociais de toda uma série de práticas, mas também que a série inteira de práticas na qual se encontra um elemento do equipamento de sinais diferirá da série de práticas na qual outro elemento da mesma fachada social será encontrado.” (GOFFMAN, 2002, p.36)

Pode-se aqui citar o exemplo de um advogado que recebe um cliente num ambiente social utilizado para este fim; as roupas adequadas que usa nessa ocasião também são usadas adequadamente no teatro ou em um jantar com amigos.

2.2 REALIZAÇÃO DRAMÁTICA

Quando um indivíduo apresenta-se perante outros pode incluir em sua atividade sinais para acentuar de modo impressionante alguns fatos confirmatórios que sem isso poderiam permanecer obscuros. Se a atividade exercida pelo indivíduo precisa ser significativa para os outros, ele precisa torná-la atraente, mobilizando o público durante a interação.

A dramatização não apresenta problemas em alguns status sociais, como por exemplo os lutadores ou os policiais. Estas atividades permitem uma expressão tão dramática que os profissionais exemplares podem se destacar e tornarem-se famosos.

Já em outras profissões, a dramatização pode ser um problema, uma enfermeira, por exemplo, quando está trocando curativos, colocando aparelhos ortopédicos em posição, percebe-se o objetivo de sua atividade. Porém, quando ela necessita apenas observar o paciente, verificando sinais que possam levar a um diagnóstico, muitas vezes é mal compreendida, e sua atividade é vista como algo sem importância, sendo por muitas vezes desprezada.

Dramatizar o próprio trabalho, implica conforme GOFFMAN (1985, p.38) “mais do que tornar visíveis os custos invisíveis”. Por vezes o trabalho que deve ser feito é mal planejado, e a pessoa precisa desviar muita energia além daquela já prevista para executar seu papel.

2.3 IDEALIZAÇÃO

“Se nunca tentássemos parecer um pouco melhores do que somos, como poderíamos melhorar ou ‘educar-nos de fora para dentro?’ Este mesmo impulso de mostrar ao mundo um aspecto melhor ou idealizado de nós mesmos encontra uma expressão organizada nas várias profissões e classes, cada uma das quais até certo ponto tem um linguajar convencional ou atitudes próprias, que seus membros adotam inconscientemente, na maior parte das vezes, mas que têm o efeito de uma conspiração para atuar sobre a credulidade do resto do mundo. Há um tipo de linguagem convencional não somente da teologia e da filantropia, mas também do direito, da medicina, da educação e mesmo da ciência – talvez particularmente da ciência precisamente agora, visto que quanto mais um tipo de mérito é reconhecido e admirado, tanto maior a probabilidade de ser adotado por pessoas indignas.” COOLEY⁷ apud GOFFMAN (1985, p.41)

Assim, quando um indivíduo se apresenta perante outros, seu desempenho tende a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade até mesmo, mais do que o comportamento do indivíduo como um todo.

GOFFMAN (1985, p.45) cita que talvez não haja outra prática idealizadora que apresente tanto fascínio sociológico quanto a exercida pelos mendigos de rua. No ocidente, segundo o autor, desde o início do século passado as cenas apresentadas pelos mendigos parecem “terem declinado em mérito dramático”. Hoje em dia ouve-se

⁷ COOLEY, Charles H. **Human Nature and the Social Order**. (Nova Iorque: Scribner's, 1922), p. 352-53.

menos falar da “artimanha da família limpa”, onde uma família apresentava-se em roupas esfarrapadas mas incrivelmente limpas, os rostos das crianças brilhando; consequência de uma camada de sabão neles esfregada com um pano macio. Não são mais vistas cenas de homens seminus se engasgando com um pedaço de pão sujo, nem a cena em que um homem em farrapos espanta um pardal de sobre um pedaço de pão, limpando-o vagorosamente na manga do paletó e, aparentemente esquecido da platéia que o cerca tenta comê-lo. GOFFMAN menciona ainda que as cenas representadas por pedintes, têm recebido muitos nomes, descrevendo desta forma representações que têm maior legitimidade e menos arte, como por exemplo conto-do-vigário, artimanha, camelôs, extorsão, assalto.

“Se um indivíduo tem de dar expressão a padrões ideais de representação, então terá de abandonar ou esconder ações que não sejam compatíveis com eles. Quando tal conduta imprópria é em certo sentido satisfatória como muitas vezes acontece, verifica-se então comumente que o indivíduo se entrega a ela secretamente; desse modo o ator pode abster-se do bolo e come-lo também”. (GOFFMAN, 2002, p.46)

Freqüentemente são encontrados atores que alimentam a impressão de ter motivos para assumir o papel que representam, que possuem qualificações ideais para o papel, e que não precisam sofrer indignidades, insultos e humilhações, ou ainda fazer acordos para conseguí-lo. Assim, GOFFMAN (1985, p.50) cita o exemplo de um estudioso que indica a respeito dos farmacêuticos, que estes julgam que o curso universitário de quatro anos exigido para a licença é “bom para a profissão”, porém, alguns admitem que poucos meses de treinamento seria tudo quanto realmente se necessita.

“Fato bastante interessante é que, quando a importância das qualificações não-oficiais se torna escândalo ou um problema político, então alguns poucos indivíduos que indiscretamente não possuem as qualificações informais podem ser admitidos com estardalhaço, sendo-lhe dado um papel de grande evidência, como prova de ‘jogo limpo’. Cria-se assim a impressão de legitimidade”. (GOFFMAN, 2002, p.51)

2.4 REPRESENTAÇÃO FALSA

Como já citado anteriormente, uma platéia é capaz de ser orientada numa

situação, aceitando a representação confiantemente, tratando estes sinais como prova de algo maior ou ainda diferente dos próprios veículos transmissores dos sinais. Se a tendência do público em aceitar sinais pode colocar o ator em posição de ser mal interpretado e tornar necessário que este tenha um cuidado especial em relação a tudo que faz diante da platéia, do mesmo modo a platéia pode ser colocada numa posição de ser enganada e mal orientada, pois poucos são os sinais que não podem ser utilizados para a confirmação de que algo não está realmente ali, não está realmente acontecendo. (GOFFMAN, 2002, p.60)

Quando há a indagação de que uma impressão é verdadeira ou falsa, na verdade o indivíduo questionador quer saber se o ator está autorizado ou não a desempenhar o papel em questão. Quando descobre-se que alguém com quem lidamos é um impostor, descobre-se que ele não tinha o direito de representar o papel que desempenhava e portanto não era um ocupante credenciado da importante posição social.

Embora é possível que se tenha uma opinião desfavorável sobre os atores como os vigaristas que falseiam propositalmente os fatos relativos a sua vida, e pode-se ter alguma simpatia pelos que possuem apenas um defeito fatal e tentam ocultá-lo, como por exemplo, ex-condenados, epiléticos, em vez de admitir seu erro e fazer uma tentativa de viver de maneira a redimir-se.

GOFFMAN (1985, p.61) afirma que:

“Da mesma forma também julgamos de modo diferente aqueles que falsificam sua personalidade para promover o que acham constituir as justas pretensões de uma coletividade, ou os que o fazem acidentalmente ou por brincadeira, e aqueles que se apresentam falsamente para obter vantagens psicológicas ou materiais pessoais”.

2.5 MISTIFICAÇÃO

COOLEY apud GOFFMAN (1985, p.67) ressalta:

“Até que ponto é possível a um homem agir sobre os outros mediante uma falsa idéia de si mesmo, é coisa que depende de um grande número de circunstâncias. [...] o próprio homem pode ser um mero incidente, sem nenhuma relação definida com a idéia de si, sendo a última um produto distinto da imaginação. Isto dificilmente pode acontecer, exceto onde

haja contacto imediato entre líder e adeptos e explica parcialmente por que a autoridade, especialmente se encobre uma fraqueza pessoal intrínseca, tem sempre tendência a se rodear de formalidades e mistério artificial, cujo objetivo é evitar o contacto íntimo e dar, assim, à imaginação uma oportunidade de idealizar... ”

DURKHEIM⁸ apud GOFFMAN (1985, p.69) cita que “a personalidade humana é uma coisa sagrada; ninguém pode violá-la ou infringir seus limites, ao mesmo tempo, o maior bem consista na comunicação com os outros”.

Seja qual for a função exercida do ator para com o público, as inibições do público oferecem ao ator um certo campo livre de ação para formar a impressão que escolheu e permitir que funcionem para seu próprio bem ou da platéia, como forma de proteção ou ameaça que uma investigação apurada destruiria.

⁸ DURKHEIM, E. **Sociology and Philosophy**. Traduzido por D. F. Pocock. Londres: Cohen & West, 1953. p. 37.

3. COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO

3.1 COMUNICAÇÃO

Segundo GIAMARINO (2003) “Comunicação Organizacional é o processo pelo qual a informação se movimenta e é trocada através da organização”.

Atualmente a tecnologia desempenha um papel importante na forma pela qual a informação é compartilhada e utilizada. Internet, intranet, e-mail e videoconferência são exemplos da explosão de novas tecnologias de comunicação, e utilizar-se dessas tecnologias atualmente é uma habilidade essencial de carreira. As vantagens que essas tecnologias são: a distribuição mais rápida da informação, mais quantidade de informação disponível, acesso mais amplo e imediato a informação, incentivo a participação. Algumas desvantagens também podem ser observadas, como a impessoalidade e os indivíduos menos inibidos e mais impacientes. O que não se pode negar é que essa nova tecnologia de comunicação vai continuar mudando a natureza do trabalho em geral e principalmente do escritório convencional.

Segundo as palavras de CHIAVENATO (1993, p.184) a comunicação é uma atividade administrativa que possui dois principais propósitos:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas;
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação do cargo.

Esses dois propósitos juntos podem promover um ambiente que conduz a um espírito de equipe e um melhor desempenho das tarefas.

Para a Teoria das Relações Humanas a comunicação é fator importante no relacionamento entre as posições e no esclarecimento sobre as razões das atitudes tomadas.

“Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores

devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que está acontecendo”. (CHIAVENATO, 1993, p.185)

Sendo assim, é importante que o administrador reveja o trabalho de seus subordinados periodicamente, avaliando seu desempenho e habilidades. Segundo CHIAVENATO (1993, p.185) essa necessidade de avaliação é fundamentada basicamente em três pontos importantes:

“a) o homem trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho;

b) a organização opera mais eficientemente quando um homem e seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;

c) cada homem pode ser auxiliado a dar a máxima contribuição à empresa e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades”.

3.2 COMPORTAMENTO

Segundo CALEGARO (2003) “todo comportamento depende, em maior ou menor grau, de fatores genéticos e de fatores ambientais, interagindo de maneira extremamente complexa”. Os genes definem tendências, mas são as experiências individuais que, sempre, as moldam. Portanto, afirma o mesmo autor, que atribuir valores morais a um determinado comportamento praticado por um indivíduo não tem sentido.

O comportamento é orientado basicamente para a consecução de objetivos. Em outras palavras, nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo.

3.3 O QUE AS PESSOAS ESPERAM DO EMPREGO

É importante salientar que as pessoas têm muitas necessidades, todas elas em constante competição pelo seu comportamento. Nenhuma pessoa possui exatamente a mesma proporção ou intensidade dessas necessidades que outra. Algumas pessoas são impulsionadas pelo dinheiro, outras preocupam-se com a segurança, e assim por diante. Segundo Maslow os motivos predominantes são aqueles ainda não satisfeitos.

Mas o que os trabalhadores realmente desejam do seu trabalho?

Na tentativa de responder a essa questão, foram realizadas uma série de pesquisas entre trabalhadores da indústria norte-americana. Uma dessas pesquisas foi conduzida por LINDAHL⁹, e foi solicitado aos supervisores que tentassem se colocar na pele dos trabalhadores e classificassem por ordem de importância uma série de itens que descrevem o que os trabalhadores podem desejar do seu trabalho. Foi então instituído que na classificação dos itens os supervisores não deveriam pensar em termos do que eles (como supervisores) almejavam, mas do que achavam que os operários queriam. Foi solicitado também aos operários que classificassem os mesmos itens em termos do que eles mais desejavam do seu trabalho.

Os supervisores de modo geral classificaram bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho como as coisas que os trabalhadores mais desejavam em seu trabalho. Por outro lado, os trabalhadores revelaram que o que mais desejavam era a plena apreciação do trabalho realizado, sentir-se “por dentro” das coisas, a compreensão dos problemas pessoais, ou seja, os trabalhadores estavam mais preocupados com motivos de participação e reconhecimento. É importante salientar que os itens indicados pelos trabalhadores como os mais desejáveis foram classificadas como os menos importantes pelos supervisores, o que revela uma sensibilidade muito baixa dos supervisores quanto às coisas que eram realmente mais importantes para os trabalhadores.

Analisando os resultados dessa pesquisa pode-se concluir que os supervisores acreditavam que os incentivos orientados à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança eram os mais importantes para os operários, desta forma, agiam como se esses fossem seus motivos verdadeiros, por isso, usavam desses incentivos para motivarem os operários.

Durante as últimas décadas, esta pesquisa foi repetida diversas vezes como parte de programas de treinamento para administradores. As únicas mudanças reais

⁹ LINDAHL, Lawrence. **What Makes a Good Job**. Personnel, 25, jan. 1949.

parecem ser as de que os trabalhadores, no decorrer dos anos estavam aumentando seu desejo de “promoção e crescimento na empresa” e “trabalho interessante”. É importante que os administradores tenham conhecimento da enorme discrepância que no passado parecia haver entre o que eles pensavam que os trabalhadores desejavam do seu trabalho e aquilo que os trabalhadores disseram realmente desejar. É importante também ao administrador, saber do efeito que uma mudança econômica ou de outro tipo exerce sobre as prioridades dos operários.

Pode-se então concluir que as pessoas agem com base no seu julgamento ou interpretação da realidade, e não com base na realidade em si. Quanto mais próximas da realidade estiverem as nossas percepções, tanto maior será a probabilidade de se conseguir alguma influência sobre ela. Por isso, ao aproximar suas percepções cada vez mais da realidade, ou seja, daquilo que seu pessoal realmente quer, os administradores poderão ampliar sua eficácia no trabalho com os empregados. Os administradores precisam conhecer seu pessoal para entender o que o motiva, não podem limitar-se a meras suposições.

A qualidade das comunicações que os administradores recebem dos seus empregados muitas vezes baseia-se na relação estabelecida há muito tempo entre administradores e empregados. É cada vez mais evidente que alguns administradores não percebem que o que as pessoas desejam do seu trabalho numa economia crescente é diferente daquilo que desejavam algumas décadas atrás. Quando a taxa de emprego é elevada, poucas pessoas têm que preocupar-se com o que comerão hoje e amanhã ou se estarão protegidas dos elementos de perigo físico.

3.4 AMBIENTE

Para CHIAVENATO (1993, p.816) ambiente é “tudo aquilo que envolve externamente uma organização ou um sistema”. É o contexto em que uma organização está inserida. Sendo a organização um sistema aberto, mantém intercâmbio com seu ambiente, desta forma tudo o que ocorre externamente influencia internamente o que

ocorre na organização.

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder. O ambiente com que se defronta um líder pode ter algumas outras variáveis peculiares do ambiente, além de um ambiente externo que repercute sobre ele.

3.5 COMPORTAMENTO SOCIAL DOS EMPREGADOS

A Experiência de *Hawthorne*, iniciada em 1927 e paralisada em 1932, que teve como objetivo determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, permitiu que fosse verificado que o comportamento do indivíduo apóia-se totalmente no grupo. Geralmente, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Nesta experiência, pôde ser verificado que cada indivíduo não se sentia livre para estabelecer por si mesmo, sua cota de produção, que era estabelecida e imposta pelo grupo. Caso houvesse algum desvio das normas grupais, o indivíduo sofria punições sociais ou morais dos colegas, no sentido de se ajustar aos padrões do grupo. A Teoria Clássica não chegara a perceber que o comportamento dos empregados sofria influência das normas e valores desenvolvidos pelos grupos sociais que participam. (CHIAVENATO, 1993, p.145)

Segundo palavras de LEWIN¹⁰ apud CHIAVENATO (1993, p.145)

“enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá a mudanças tão mais firmemente quanto menos disposto estiver a se afastar dos padrões do grupo. Se o padrão do grupo for modificado, elimina-se a resistência devido à relação entre o indivíduo e o padrão do grupo”.

CHIAVENATTO (1993, p.145) afirma ainda que é grande o poder do grupo

¹⁰ LEWIN, Kurt. “Group Decision and Social Change”, in *Readings in Social Psychology*, G. E. Swanson, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (eds.), Nova York, Holt, 1952, p. 472.

de provocar mudanças no comportamento individual e a administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa tratá-los como membros do grupo de trabalho sujeitos à influências sociais desses grupos. Os trabalhadores não reagem à administração, às suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, e sim como membros de grupos sociais, cujas atitudes sofrem influências de códigos de conduta grupais. É a chamada teoria do controle social sobre o comportamento. O autor afirma ainda que “a amizade e o agrupamento social dos trabalhadores têm um significado transcendental para a organização e devem ser considerados como aspectos importantes para a Teoria da Administração”.

3.6 RECOMPENSAS E SANÇÕES SOCIAIS

Durante a Experiência de *Hawthorne*, constatou-se que os operários que produziram muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito dos colegas, enquanto os trabalhadores da sala de montagem de terminais preferiram produzir menos e, conseqüentemente, ganhar menos, à pôr em risco as relações amistosas com seus colegas. Verificou-se assim que o comportamento dos trabalhadores estava condicionado a normas e padrões sociais.

Cada grupo social, segundo CHIAVENATO (1993, p.146) “desenvolve crenças e expectativas com relação à Administração: essas crenças e expectativas – reais ou imaginárias – influem não somente nas atitudes, como também nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis”. Desta forma os indivíduos seriam avaliados pelo grupo em confronto com essas normas e padrões de comportamento, sendo considerados bons companheiros e colegas se o seu comportamento se ajustasse a estas normas e padrões de comportamento e seriam avaliados como péssimos colegas ou desleais caso seu comportamento transgredisse aquelas normas e padrões.

“As recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo

econômico. Essas recompensas sociais e morais são simbólicas e não materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador. ” ETZIONI¹¹ apud CHIAVENATO (1993, p.147)

¹¹ ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Cit., pp. 57-64.

4. LIDERANÇA

GOMES e LUZ (2003) defendem a idéia de que liderança não é comum ou facilmente captada pelo senso comum ou pelas ciências sociais. Liderar é um trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social. Para esses autores, liderança não equivale a controle ou prestígio, autoridade ou tomada de decisão. Em nada adiantaria identificar liderança com qualquer atividade de pessoas em cargos importantes. [...] é evidente que existem certas pessoas mais dotadas para se tornarem um líder, possuindo qualidades pessoais e capacidade especial. De fato, todos os grupos humanos, através do tempo, têm necessidade de alguma liderança.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Para que se possa compreender o que representa a liderança hoje, é preciso um conhecimento prévio dos caminhos pelas quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo.

A mais antiga das explicações sobre liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderar é transmitida geneticamente. A força da abordagem genética é que ela explica prontamente as origens da liderança: “se você é um líder é porque herdou genes de liderança de sua mãe, de seu pai ou de ambos”. (LARA et al, 2003)

A Teoria da Liderança Genética fracassou porque o mundo mudou. Houve um declínio nas habilidades de liderança na realeza européia, mudança pequena quando comparada com o surgimento de uma liderança industrial nos séculos XVIII e XIX, homens e mulheres que não pertenciam à realeza, e portanto não tinham herança genética, conseguiram poder e influência devido as suas habilidades pessoais e sua criatividade. A teoria genética não pôde explicar adequadamente porquê esses indivíduos chegaram a posições de liderança.

A Teoria Clássica de Administração de 1916 não se preocupou com a

liderança e suas implicações, não sendo um assunto que despertasse muito interesse na época, mesmo para autores clássicos.

A Teoria Comportamental desenvolveu-se no período denominado Era Industrial Neoclássica, compreendido entre os anos de 1950 e 1990, onde a ênfase nas pessoas iniciou-se com a Teoria das Relações Humanas.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas passou-se a verificar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento dos indivíduos.

Essa abordagem surgiu com a publicação dos resultados da bastante conhecida experiência de Hawthorne, realizada na década de 1930 para verificar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, buscando dar importância ao fator humano nas organizações e a necessidade de humanização e democratização das organizações.

Com o impacto da Teoria das Relações Humanas, os conceitos antigos, como: organização formal, disciplina, departamentalização; passaram a dar lugar a novos conceitos como organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas etc.

“Enquanto a Teoria Clássica enfatizava unicamente a autoridade formal, considerando apenas a chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores exclusivamente nos aspectos relacionados com as atividades e funções do cargo, a Experiência de Hawthorne teve o mérito – entre outros – de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado”. CHIAVENATTO (1993, p.172)

A maior contribuição deixada pela Teoria das Relações Humanas foi a necessidade de haver boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Os líderes surgiram como consequência desta teoria, com a finalidade de melhorar o tratamento dado aos indivíduos e propiciar um ambiente motivacional de trabalho, mais favorável e amigável.

No decorrer da Era Industrial Neoclássica surgiu a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental.

Esta trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, alterando completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

As “Abordagens Situacionais ou Contingentes” são mais complexas, e compreendem os estilos de liderança, habilidades, aptidões e necessidades da situação. Os fatores situacionais como as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho e as características do funcionário, influenciam a eficácia de um estilo de liderança. LARA et al (2000) mencionam que foram estabelecidos dois modelos que incorporam as abordagens contingenciais:

- Modelo Contingencial de Fiedler: considera quatro variáveis no desenvolvimento de recomendações de liderança: o colega de trabalho menos preferido, a estrutura de tarefa, as relações entre o líder e os membros e o poder do cargo do líder.

- A Teoria do Caminho-Objetivo considera os fatores de motivação do funcionário e as variáveis situacionais em seu modelo.

A abordagem mais utilizada hoje é a grade gerencial. Uma adaptação da abordagem comportamental, uma matriz que se concentra em cinco principais estilos de liderança que diferem nas orientações para com as pessoas e para com a produção.

4.2 CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA

Conforme GOMES e LUZ (2003) existem quase tantas definições de liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito.

Embora quase todo mundo pareça concordar que liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno da questão de que a liderança deve ser não-coercitiva e se é distinta de gerenciamento. O último tópico vem sendo muito debatido nos últimos anos, sendo que a maioria dos especialistas na área tem argumentado que liderança e gerenciamento são diferentes.

ZALEZNIK citado em ROBBINS¹² apud GOMES e LUZ (2003) acredita que líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes, seja em motivação, história pessoal ou no modo de pensar e agir.

KOTTER citado em ROBBINS apud GOMES e LUZ (2003) também argumenta que liderança é diferente de gerenciamento, mas por razões diferentes. Segundo ele, gerenciamento é lidar com complexidade. “O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos”.

Analisando os pensamentos de ZALEZNIK e KOTTER, GOMES e LUZ (2003) definem liderança como a “capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”.

Para TERRY citado em ROBBINS apud GOMES e LUZ (2003) “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

É importante salientar que essas definições não mencionam qualquer tipo particular de organização. Em qualquer situação em que um indivíduo procura influenciar o comportamento de outro ou de um grupo, existe liderança. Desta forma, em um ou outro momento da vida, todos tentam exercer liderança, quer em suas atividades profissionais ou ainda na família.

Conforme TANNENBAUM¹³ et al apud CHIAVENATO (1993, p.172) “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”.

Sendo assim, a liderança é tida como um fenômeno social que ocorre em

¹² ROBBINS, Steph P. **Comportamento Organizacional**. (trad.) Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

¹³ TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MAPARIK, F. **Liderança e Organização**. São Paulo, Atlas, 1970.

grupos sociais, devendo ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. (GIBB¹⁴ apud CHIAVENATO, 1993, p.172)

BALCÃO E CORDEIRO (1967, p.123) mencionam que há uma distinção entre o conceito de liderança como qualidade pessoal e como função:

“O grau em que o indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra. O comportamento de liderança [...] deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou em outras palavras ajudar a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo [...] para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é ‘um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.’”

KNICKERBOCKER¹⁵ apud BALCÃO e CORDEIRO (1967) cita que dentro de uma concepção de relação entre líder e liderados repousam três conceitos:

- a) Cada indivíduo pode perceber a vida como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio;
- b) Grande parte das necessidades individuais, em nossa cultura, pode ser satisfeita através de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos;
- c) Para qualquer indivíduo o processo de utilizar as relações com outros indivíduos é um processo ativo de satisfação de necessidades. Ou seja, o indivíduo procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem para satisfazer suas necessidades pessoais.

Segundo KNICKERBOCKER nessa concepção “a liderança é uma função

¹⁴ GIBB, C. A. **Leadership, Handbook of Social Psychology**. LINDZEY, G. (coord.), Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 1954, vol. II.

¹⁵ KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: Um Conceito e Algumas Implicações**. In BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite (coords.) **O Comportamento Humano da Empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967.

das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo” nestes termos, o conceito de liderança repousa numa relação funcional, que somente existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades.

Surge aqui um importante questionamento: Afinal, de que é feito um líder?

Para LARA et al (2000) a liderança pode ser ensinada e aprendida. Parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria sendo algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

Um líder é um indivíduo que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, maior a influência que o líder exerce. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, mais evidente sua liderança.

Líderes excepcionais têm visão e podem conduzir pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. “Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber, mas também são detalhistas apaixonados - atenciosos às pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir o maior dos planos” (LARA et al, 2003).

Há de se mencionar que entender por que as pessoas fazem isto ou aquilo no trabalho não é uma tarefa fácil para um administrador, prever suas respostas ao mais recente programa de produtividade da empresa é ainda mais difícil. Hoje, existe bastante informação a respeito de motivação que fornece ao administrador sensato, técnicas práticas e eficientes para aumentar o esforço e o desempenho de seu pessoal.

Antes da revolução industrial, os administradores não se preocupavam com os problemas de motivação dos seus colaboradores. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção bastante simples, o dia de trabalho era longo, e não havia problemas quanto a utilização dos esforços humanos e a motivação.

Aos poucos a indústria foi crescendo e começou a haver um aumento de produtividade. O trabalhador passou a ser um elemento no processo de produção, e

passou-se a crer que o melhor incentivo a um trabalhador seria o dinheiro. Essa idéia foi então assim concebida por Taylor: “Todos os trabalhadores são iguais, e a administração científica vai aumentar a satisfação do trabalhador”.

O trabalhador passou então a receber seu salário em função de sua produção, porém com o tempo pôde-se perceber que os colaboradores não podiam produzir além de um certo nível, ou iriam exceder as demandas do mercado, surgiu então a necessidade de segurança.

Conforme LARA et al (2000) “as verdadeiras necessidades da motivação humana começaram a aparecer, e a administração científica chegou a ter um número crescente de fracassos”.

Então Elton Mayo, foi chamado à resolver os problemas/fracassos numa indústria. Realizou uma série de experiências, onde verificou que os colaboradores buscavam mais que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos. Verificou que eles desejavam pertencer a um grupo e ser considerados membros significativos deste. Segundo Mayo, quando os trabalhadores conseguem um sentimento de valor pessoal participam das decisões que afetam o seu trabalho. Mayo iniciou então um novo trabalho onde seriam incluídos na empresa incentivos como segurança, afiliação, estima, interesse pelo trabalho e êxito. Este movimento foi denominado de Movimento de Relações Humanas, pois buscava valorizar o colaborador não somente como um funcionário da empresa, mas como um ser humano.

O trabalho desenvolvido por Mayo serviu para mostrar que a produtividade aumentou quando os trabalhadores conseguiram um sentimento maior de valor pessoal: participação nas decisões que afetavam o seu trabalho; envolvimento no próprio trabalho; sensação de mais segurança em seu trabalho, devido ao tratamento permissivo e amistoso do experimentador; oportunidade de ganhar mais dinheiro, devido ao sistema de recompensa como incentivo ao grupo.

“A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado”. (LARA et al, 2003)

O indivíduo passa pela fase de seleção, sofre a ação do treinamento, mas falta ainda, segundo LARA et al (2000) uma das fases mais importantes: a fase de ação do comportamento.

Um velho provérbio diz: “pode-se levar um cavalo à água, mas não se pode levá-lo a beber”. Em outras palavras pode-se dizer que um colaborador poderá contar com todas as qualidades necessárias ao desempenho de um cargo, possuir as ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, porém isto não é garantia de que ele executará a contento sua tarefa.

“A misteriosa qualidade que o leva a empreender a ação para executar a tarefa está diretamente ligado aos problemas da motivação humana na empresa. [...] Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva”.

Conforme LARA et al (2000) “Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados. Dentro da organização de uma empresa, o processo de liderança tem a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta gerência”.

4.3 TIPOS DE LÍDER

Existem dois tipos diferentes de líder em qualquer organização: o líder formal e o informal, que embora diferentes exercem comportamentos de liderança para influenciar os outros.

Líder formal: alguém oficialmente investido de autoridade e poder organizacional que geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. LARA et al (2000) mencionam que “a quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são feitas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder”.

Líder informal: não tem o mesmo título de liderança oficial, mas exerce função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder,

posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar outros a exercer a função de liderança.

LARA et al (2000) especificam quatro tipos de líder:

Líder apoiador: se preocupa com os assuntos, bem-estar e necessidades dos subordinados;

Líder diretivo: conta aos subordinados exatamente o que pretende fazer;

Líder participativo: consulta os subordinados a respeito das decisões, encorajando-os a participar delas e utiliza as idéias dos liderados;

Líder orientado para metas ou resultados: formula objetivos claros e desafiadores para os subordinados motivando-os a atingi-los.

4.4 LIDERANDO ATRAVÉS DA DELEGAÇÃO DE PODER

Na última década, desenvolveu-se uma importante tendência com enormes implicações para a liderança. Trata-se do *empowerment* ou delegação de poder.

Hoje os administradores já tem uma visão mais ampla e estão percebendo que líderes eficazes partilham poder e responsabilidade com seus colaboradores.

Segundo GOMES e LUZ (2003) o papel do líder com mais poder é mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho, oferecer estímulo, motivar e treinar pessoalmente seus colaboradores. Muitas empresas introduzir o *empowerment* como parte dos esforços corporativos em implementar a gestão da qualidade total.

4.4.1 Poder

GOMES e LUZ (2003) mencionam que é mais fácil falar sobre dinheiro do que sobre poder. “As pessoas que o tem o negam, as pessoas que querem tentam não parecer que o estão procurando e aqueles que são bons em conseguí-lo mantêm segredo sobre como conseguiram”. Afirmam ainda que o poder é uma realidade da vida organizacional que não desaparecerá, e quando se aprende a usá-lo nas

organizações, este pode auxiliar um administrador a ser mais eficaz.

“Poder é o que distingue a posição de liderança”. (LARA et al, 2003) Os tipos de poder organizacional podem ser:

4.4.2 Quem tem Poder tem Liderança?

Verificando-se as descrições de poder e de liderança, percebe-se que os dois estão estreitamente ligados. “Líderes usam o poder como um meio de atingir metas do grupo. Líderes realizam metas, e poder é um meio de facilitar suas realizações”. (GOMES e LUZ, 2003)

De onde vem o poder? O que determina a influência de um indivíduo ou grupo sobre outros? A resposta a estas questões é um esquema de classificação de cinco categorias identificado por FRENCH e RAVEN citados por ROBBINS apud GOMES e LUZ (2003). Estes autores propuseram cinco fontes de poder:

Poder legítimo: inerente à estrutura organizacional em si. É atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso este deixe o cargo, o poder continua a existir na posição não podendo seguir o indivíduo. A posse do poder está geralmente associada a um título oficial, como gerente, vice-presidente, diretor, supervisor ou outros.

Poder de recompensa: também é inerente à estrutura organizacional, pelo fato de os funcionários subordinados desejarem recompensas, são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho. Os gerentes apresentam grande variedade de recompensas para motivar o desempenho de seus subordinados no trabalho. Caso o gerente não possa dar a recompensa desejada, ou se as recompensas apresentadas não forem desejadas, o poder de recompensa do gerente irá diminuir. Recompensas como amizade, aceitação e elogio estão disponíveis para qualquer indivíduo em uma organização. (GOMES e LUZ, 2003)

Poder coercitivo: relaciona-se à habilidade do gerente em punir um funcionário. A punição pode se manifestar de várias formas, de uma simples

advertência, até uma suspensão ou um desligamento efetivo. Uma questão importante a ser lembrada é que “punir ou ameaçar de punição não promove o desempenho desejado do funcionário, apenas intimida as ações indesejadas”. Ainda segundo LARA et al (2003) “[...] mesmo que a punição não promova o comportamento desejado, servindo apenas para intimidar ações indesejadas, ela é uma ferramenta gerencial poderosa. A habilidade de um gerente em punir os trabalhadores pode ser reprimida pelos contratos sindicais ou pela aplicação das leis trabalhistas antidiscriminatórias”.

Poder de especialização: relacionado às habilidades de um gerente. Esse poder advém dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois uma organização precisa deles e os valoriza. “O poder, que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada, pode não estar relacionado com a idade ou o tempo de serviço. Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização”. LARA et al (2003).

Poder de referência: chamado também de carisma pessoal, é o poder que um indivíduo tem de influenciar um outro por sua força de caráter. Um gerente pode ser admirado por apresentar uma característica pessoal específica, e essa admiração pode criar a oportunidade para a influência interpessoal. Um bom exemplo é o uso de esportistas para endossar uma campanha publicitária de um produto qualquer. O carisma de um astro do esporte ‘supostamente’ leva à aceitação do endosso, mesmo que o atleta tenha pouca credibilidade fora da arena esportiva. “Um gerente que é bonito, talentoso ou simplesmente simpático é visto pelos subordinados como inspirador e motivador. Essa pessoa tem carisma, e isso lhe confere poderes como gerente”. (LARA et al, 2003).

LARA et al (2003) mencionam a existência de um sexto poder e o definem como poder de informação, que “deriva da posse de informação importante em um momento crítico quando esta é necessária ao funcionamento da organização”. A posse de tal informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou o poder atribuído a um indivíduo, alguém que esteja "por dentro das coisas" tem poderes

reais. Desta forma, pode-se dizer que a secretária de um gerente, por exemplo, pode realmente estar em posição poderosa se tiver a confiança do gerente ou adquirir conhecimentos sobre a empresa.

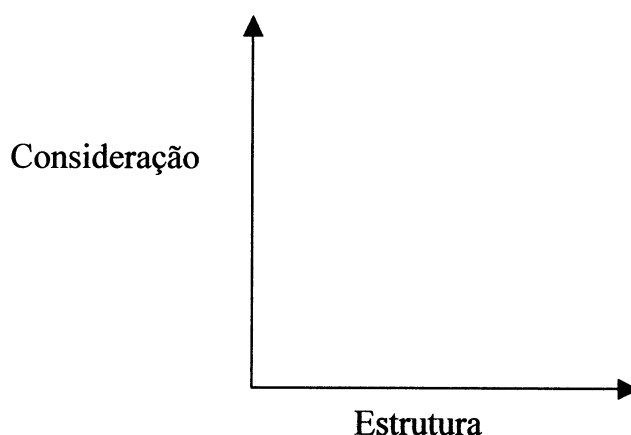
4.5 ESTILOS DE CHEFIA E COMPORTAMENTOS INDUZIDOS

No desempenho da sua função o administrador deverá ter dois níveis de preocupação: a Produção e o Relacionamento.

Estas duas áreas podem ter muitas graduações. Porém o administrador que melhor exercer suas funções e as conseguir equilibrar de um modo harmonioso, obterá os melhores resultados, seja na Produção ou no Relacionamento.

“Estes dois fatores são independentes entre si, isto é, a extensão em que um é usado não ajuda a prever a extensão do outro; ou seja, um indivíduo pode usar uma grande quantidade de ambos, os dois em pequena quantidade, ou qualquer outra combinação quantitativa entre eles”. (GOMES e LUZ 2003)

Sendo então independentes, estes dois fatores podem ser representados por dois eixos, conforme se mostra na figura seguinte:



FONTE: <<http://www.members.tripod.com/mlarucci>>

São duas as variáveis básicas que este modelo apresenta:

Orientação para a tarefa (OT) - representa o grau em qual o líder dirige seus próprios esforços e o dos subordinados no sentido de efetivar a tarefa, é caracterizado por atividades como iniciar, organizar, dirigir, etc...

Orientação para as Relações (OR) - representa o grau em que o líder se

preocupa em manter relações personalizadas no trabalho, ajudar e apoiar as pessoas; caracteriza-se por atividades como ouvir, confiar, encorajar, etc... (GOMES e LUZ, 2003)

Um líder que apresente um tipo de comportamento num determinado grau poderá estar ou não utilizando o outro, isto significa que essas orientações são independentes. Conforme GOMES e LUZ (2003) “em qualquer momento o comportamento do líder pode consistir em qualquer combinação ou grau dos 2 tipos de orientação. Reunidos, representam o estilo que mais freqüentemente é utilizado, cujas coordenadas estão mais de acordo e retratam melhor a sua maneira de ser e de agir, o estilo básico do gestor”.

4.5.1 Estilos de Gestão

Robert Blake e Jane Mouton publicaram em 1964 nos Estados Unidos aquilo que ficou conhecido por Managerial Grid, ou Grade Gerencial, que mais do que uma simples tipologia de estilos pessoais de chefia, pretende ser a base de todo um sistema de desenvolvimento organizacional. Partindo-se do princípio de que o chefe que trabalha numa organização está preocupado com dois fatores principais - a produção e as pessoas - e que os efeitos dessa preocupação se podem fazer sentir independentemente, os autores idealizaram a seguinte Grade Gerencial:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,9								9,9
2									
3									
4									
5					5,5				
6									
7									
8									
9	1,1								9,1

FONTE: <<http://www.members.tripod.com/mlarucci>>

Neste gráfico estão indicados os tipos de Chefias, ou seja, Estilos diferentes que se situam em várias zonas, conforme estejam mais motivados para a Produção ou para o Relacionamento. Conforme GOMES e LUZ (2003) são possíveis oitenta e um pontos/tipos diferentes, os autores porém optaram por descrever apenas 5, que correspondem aos pontos extremos do esquema, e ao seu ponto médio e são, como referem os autores, “[...] estilos puros, ou caricaturas de estilos que na realidade nunca aparecerão em plena expressividade”.

Estilo Paizinho - A única preocupação deste estilo é o relacionamento humano, esquecendo-se na totalidade da Produção. Um bom exemplo é o Chefe que privilegia apenas o convívio bem disposto, nunca tendo coragem de chamar a atenção para uma falha cometida. Evitando insistir sobre a produção e o rendimento, o chefe deste estilo quer economizar conflitos. Caso precise dar ordens utiliza a persuasão e a gratificação como forma para se desculpar.

Estilo Laisser-Faire - O chefe deste estilo está separado da organização social mesmo fazendo parte dela. Reage o menos possível, apenas para se desembaraçar dos maçadores e dos que fazem perguntas. Planifica pouco, considera-se um eixo de transmissão, deixa as pessoas organizarem-se à vontade, ignora os erros dos colaboradores e reenviando-lhes total responsabilidade.

Estilo Eficaz - Para este gestor é possível fazer as pessoas participarem nas exigências da produção, associando-as à elaboração das estratégias e à definição das condições de trabalho. É partidário da equipe, considera que produção e pessoal estão ligados, gosta de fazer, participar e animar, quer motivar. O acordo grupal é, para este chefe, a lei, na falta de critérios mais objetivos. Reage às falhas e às infrações tirando delas lições, levando em conta a formação futura, e procura compreender a atitude do colaborador antes de o puni-lo.

Estilo de Compromisso - Procura evitar os extremos. Cede em alguns termos para obter vantagens em outros. Trabalha no compromisso e na negociação. Planeja o trabalho sem chegar aos pormenores, dando lugar a alguma iniciativa e margem de responsabilidade. Controla rigorosamente mas é moderado nas sanções.

Estilo Testa de Ferro - Com o mínimo de interesse pela Motivação dos colaboradores, determina os passos de cada tarefa e toma a maioria das decisões. Organiza condições de trabalho que reduzam os aspectos afetivos, para impedir que os “fatores humanos prejudiquem o rendimento”. O importante para este tipo de chefe são os objetivos e é preciso atingí-los com um mínimo de meios humanos.

4.5.2 Comportamentos Induzidos nos Colaboradores por cada Estilo

Segundo GOMES e LUZ (2003) cada estilo de chefia induz um determinado comportamento nos colaboradores:

Estilo Paizinho

- Respostas positivas perante as necessidades do chefe – ser estimado e ser aceito
- Satisfação na equipe, não existindo grandes tensões
- Tendência para explorar o chefe que não resiste à chantagem afetiva
- Desespero pela impossibilidade de análise realista dos problemas concretos e de lhes dar tratamento
- Ciúme e rivalidade entre os colaboradores por diferentes manifestações de simpatia e privilégio por parte do chefe e falta de consideração porque alguns se aproveitam da situação e ele não percebe ou ainda fecha os olhos
- Falta de confiança no chefe em casos de crise ou de dificuldades surgidas na equipe ou mesmo na organização.

Estilo Testa de Ferro

- Manifestações de agrado e simpatia porque os comportamentos do chefe são claros, objetivos e precisos
- Sensação de ser considerado como um meio ou instrumento de trabalho e percepção da arbitrariedade na ação do chefe
- Tendência à fazer o mínimo possível além de manifestações de apatia

e indiferença

- Comportamentos de agressividade ou tendência à oposição, tomando qualquer incidente como pretexto
- Diminuição do ritmo de trabalho como forma de oposição
- Diminuição das iniciativas dos colaboradores e reforço de sua dependência

Estilo Laisser-faire

- Tendência para considerar que podem agir livremente
- Curto-circuito freqüente nos níveis hierárquicos
- Desejo de ir embora ou sentimento de que nada há a fazer nem a esperar do chefe
- Contágio desta atitude entre os colaboradores

Estilo Eficaz

- Dinamização e participação voluntária
- Descontentamento por não se poder camuflar

4.6 LIDERANÇA CRIATIVA

O que faz uma empresa ser bem-sucedida e outra menos, quando ambas possuem tecnologia e produtos que podem ser equiparados? As respostas são as mais diversas, a mais comum, porém é a que se refere às pessoas que compõem as organizações e, conseqüentemente, aos processos de liderança. Com todas as mudanças que ocorrem dia-a-dia nas organizações, percebe-se a importância do líder servindo como âncora da equipe, uma espécie de radar que aponta a direção a ser seguida, buscando o sucesso e a eficácia organizacional. Para que isso ocorra, é preciso que se estabeleça uma nova postura na relação entre líder e subordinado, o que levará ao comprometimento e ao desenvolvimento das pessoas, fazendo com que o colaborador vista realmente a camisa da empresa.

Segundo FELIPPE (2003) “hoje o líder dever ser um Empreendedor e deve

se utilizar da liderança criativa para obter resultados satisfatórios”.

A autora ressalta que os líderes de hoje vem de uma sociedade, onde as empresas eram bastante paternalistas, autoritárias, ditavam regras, sendo eles apenas intermediários, nomeados pela organização, que faziam com que as determinações fossem seguidas à risca. Mas será que estes líderes estão preparados para atuar de maneira diferenciada? E os indivíduos liderados por ele, como estão?

A teoria da liderança criativa parte da seguinte seqüência:

1. Liderança de si mesmo: os líderes devem ser independentes;
2. Liderança da equipe: aproveitar as características e o potencial do grupo e desenvolve-los;
3. Liderança organizacional: liderança total.

FELIPPE (2003) cita que liderança criativa pode ser entendida como o modo “de pensar, sentir e atuar, de forma visionária, futurista e pró-ativa”.

O líder seria então, acima de tudo uma pessoa que todos querem seguir, devendo ser também bom ouvinte. Alguns líderes baseiam-se em outros, porém é importante ressaltar que cada situação demanda um tipo de liderança. Pode-se perceber que os líderes baseiam-se em outros líderes para comportar-se de uma determinada maneira, sendo então líderes em uma situação e seguidores em outras.

“A liderança é mais que uma arte é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada”. (FELIPPE 2003).

O fato de um líder obter sucesso em determinada situação não significa que terá sempre o mesmo êxito, conforme FELIPPE (2003) “a eficácia de uma liderança depende da situação, do grupo, dos seguidores e do próprio líder”, devendo portanto, haver um perfeito trabalho de equipe. Continua a autora mencionando que “a liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível em que se encontra o subordinado e aplicar nele um estilo de acordo com o seu grau de maturidade e envolvimento no projeto”.

Segundo FELIPPE (2003) o líder bem sucedido é aquele que comporta-se adequadamente conforme as diversas situações que encontra, conseguindo perceber cada uma delas e adaptar o método de liderança de acordo com as circunstâncias.

A partir do momento que o líder tenha como característica básica o foco nos objetivos e a vontade de ajudar o outro, procurando resgatar o potencial de cada indivíduo e estimulando-o a desenvolvê-lo, a liderança pode ser desenvolvida. Obviamente existem pessoas que possuem mais facilidade e outras menos.

Liderar um grupo requer liderança pessoal, é preciso saber primeiramente sua própria vida, tomar conhecimento de suas habilidades, limitações, pontos positivos e negativos sendo independente para depois liderar de forma criativa um grupo de trabalho. Assim um líder deverá perceber sua organização como um todo, definindo um planejamento estratégico que possibilite condições de elaboração de metas, conduzindo times de trabalhos, para conseqüentemente conquistar os objetivos propostos pela organização.

4.6.1 Líder que Chama à Paixão e não ao Medo

Muitas histórias já foram ouvidas sobre a expectativa, como por exemplo, olhar o copo meio cheio ou meio vazio, perceber a crise como ameaça ou oportunidade, além de outras, mas apesar de conhecer essas histórias, o líder voltado às pessoas e suas realizações precisará liderar através das possibilidades de cada indivíduo, buscando suas paixões, sua identidade e não focando as restrições e ameaças. (GIAMARINO, 2003)

Algumas empresas investem tempo e muito dinheiro em processos de seleção e treinamento complexos, sem se preocuparem em encontrar um candidato que se identifique com os valores, produtos ou serviços que oferecem.

Isto não é nenhuma novidade, é essência. Quando não há um alinhamento interno do indivíduo, não existe coerência, e a conseqüência será um “sofrimento” que não traz os melhores resultados, ou seja, não haverá o “eco” interior entre o discurso e a prática. Conforme GIAMARINO (2003) “Sem um significado maior, o trabalho, a tarefa, a meta ou o projeto ficam sem sentido. Alinhar valores e trabalhar sempre com ética é essencial”.

4.6.2 Metas e Objetivos Claros, Guiados por uma Visão Consistente

De fato, a capacidade de liderar pessoas, por si só, pode não fazer a diferença, mas organizações que possuem líderes “fortes” conseguem se comunicar com clareza através de uma visão consistente, em que todos compreendem as metas e objetivos, o seu próprio papel no curto e no longo prazo e se sentem comprometidas, envolvidas e apaixonadas por isto. (GIAMARINO, 2003)

As emoções envolvidas na relação indivíduo/ambiente precisam ser realçadas e consideradas. Por vezes, estas emoções têm sido guardadas ou escondidas, mas elas podem e devem ser estimuladas para a melhoria do trabalho e do ambiente.

4.6.3 Harmonizando

Para GIAMARINO (2003) o líder é como o regente de uma orquestra, ele não está tocando a música, ou qualquer instrumento, mas sintonizando os músicos com seus instrumentos para que soem juntos. Cada músico/colaborador conhece sua parte, seu trabalho, porém seu resultado só pode ser percebido quando em harmonia com os demais.

“Assim na Organização cada divisão executa suas estratégias, direciona seus planos, sem contudo perder de vista a ‘nota’ inicial dada pelo Regente”. (GIAMARINO, 2003)

Quando todas os departamentos de uma empresa se unem, e o produto chega ao mercado, o cliente “sente/ouve” a harmonia entre Vendas, Marketing, RH, podendo então “deleitar-se” ao harmonioso som de uma orquestra afinada.

Pessoas que têm paixão pelo “instrumento que tocam” , buscam o aperfeiçoamento a cada dia para dar de si o melhor e para que seu instrumento soe em harmonia no conjunto da orquestra.

É possível ter essa paixão nas organizações quando desperta-se em cada colaborador o prazer pelo resultado, como obra final de um trabalho de cada indivíduo na REALIZAÇÃO do seu melhor, na descoberta de suas próprias possibilidades

alinhadas às possibilidades da empresa.

Embora revestido de alguma teoria , diversos estudiosos já concluíram na prática, que tudo isto influencia diretamente na performance, no clima, na cultura e nos resultados. No dia a dia de diversas organizações, em atividades mais comportamentais, ou em programas de avaliação de Desempenho, Treinamento de Atendimento a Clientes ou formação de líderes, pode-se verificar que pessoas mais “engajadas”, mais identificadas com seu papel, realizam seu trabalho de forma alegre, bem humorada, radiante e falam com paixão e entusiasmo de suas experiências, seja com Clientes, em atendimentos telefônicos, atendendo queixas, ou ainda fechando pedidos de vendas.

A preocupação em bem avaliar cada membro da equipe, considerando a sua participação no resultado geral, sem perder de vista sua motivação, faz com que a liderança não se torne uma atividade automática ou burocrática e administrativa, existe algo bem maior a considerarmos, pois a forma pela qual exerce-se a liderança ou recebe-se uma liderança, influencia em muitas áreas, não só na profissional. Estar consciente deste papel e de sua amplitude faz a diferença no ambiente, nos resultados, nas possibilidades de crescimento e sucesso de pessoas e organizações. (GIAMARINO, 2003)

FELIPPE (2003) fornece algumas sugestões importantes para o processo de liderança:

- Autoconhecimento - reconhecer suas fraquezas, aperfeiçoar-se e saber quais os objetivos e como atingí-los.
- * Sinceridade - honestidade no pensamento e ações, integridade e confiança absoluta não somente com os dirigentes, mas com os seguidores. **Cuidado com mentiras.**
- * Curiosidade - deverá aprender cada vez mais através de cursos, treinamentos etc.
- * Audácia - estar disposto a correr riscos.
- * Assuma responsabilidades - tanto escolhendo ações como

assumindo erros.

- * Experiências positivas - espelhar-se nelas e não somente nas negativas.
- * Auto-motivação - ter claro o que pretende, o que o motiva.
- * Ser ético - ter um padrão alto de comportamento, com honestidade e integridade, através de regras e normas definidas pela sociedade.
- * Passividade - sair da acomodação, inércia, devendo ter seu comportamento de maior independência, não ficando à espera da determinação da empresa.
- * Flexibilidade - adaptando-se às mudanças organizacionais e mundiais, deixando muitas vezes de ser empecilho dentro da organização.
- * Executor - deverá sair da posição em que os outros devem servi-lo e servir,
- * Prioridade - estabelecendo-as, pois costuma-se dar muitas ordens ao mesmo tempo, provocando um caos.
- * Administrar o tempo - priorizando atividades e aproveitando as reuniões satisfatoriamente.
- * Aprendendo com erros - evitar simplesmente punir, perseguir, só isso não resolve o problema. O importante é reparar o erro e aprender com ele.
- * Encarar os problemas como desafios. Coragem - transformando-os em objetivo estabelecendo metas, procedimentos para conquistá-los.
- * Avanço no caos - nas crises existem empresas que crescem, é importante aprender com o passado, projetar-se e ficar de olho no futuro.
- * Visão maior - ter perspectivas, ser estratégico, pensar grande e acompanhar as etapas.
- * Proficiência - conhecer a fundo o que faz passando por práticas de

treinamento etc.

- * Buscar adeptos - trazer pessoas para trabalhar, atraindo-as, estabelecendo relações interpessoais.
- * Gerenciar reciprocidade - estabelecer a relação de troca satisfatória entre dar e receber.
- * Tomar decisão - evitar ficar em cima do muro, uma decisão a ser tomada e com resultados favoráveis sempre foram compartilhadas anteriormente.

O que a equipe espera do líder - Algumas atitudes facilitadoras:

- * Ouvir mais e mandar menos - o líder deverá possibilitar liberdade de expressão, mesmo porque nenhuma idéia nasce perfeita, dar tempo para crescer, possibilitando uma gestão compartilhada.
- * Motivar-se e motivar - partindo do ponto de vista individual, perceber, respeitar e considerar as diferentes necessidades dos seus colaboradores, utilizando-as para liderá-los.
- * Estimular - Fazer com que os colaboradores trabalhem com autonomia, sendo responsável pelas suas atitudes, dando o máximo de si, liderando o seu próprio comportamento.
- * Delegar - partilhar responsabilidades, transmitir autoridade, dividir com os colaboradores a decisão, dar-lhes liberdade de sugerir e agir.
- * Flexibilizar-se - adaptar-se às diferenças individuais dos membros da equipe, ser facilitador do processo, porém não sendo paternalista.
- * Possibilitar a criatividade - espírito inovador, criatividade faz parte das características do indivíduo de sucesso. Para inovar é preciso olhar para frente, da quantidade de idéias pode-se levar a qualidade das idéias.
- * Trabalhar em equipe - faz parte do comportamento humano, viver socialmente, manter uma equipe integrada e comprometida; não é mais possível trabalhar sozinho.

- * Feedback - com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do colaborador orientando-o na eliminação dos erros e reforçando seus acertos.
- * Comunicar-se - ser claro, objetivo e estimulador, ouvir e propiciar que as pessoas falem.
- * Buscar oportunidades - posicionando-se de maneira estratégica, articulando-se para obtenção de resultados.
- * Transparência total - possibilitando qualidade do relacionamento e o comprometimento.
- * Administração de conflitos - o que falta às empresas são pessoas com capacidade de exercer o papel de mediadoras nos processos. Somente jogo de cintura não adianta.
- * Avaliar resultados - identificar os obtidos e modificar sua estratégia se necessário. Lembrar que o sucesso depende do grupo de trabalho.
- Auto-avaliação - ter consciência de si próprio, de suas limitação, e fazer a avaliação com os colegas e subordinados.
- * Administrando inseguranças - buscar orientação especializada. Atualmente liderar é ousar, quebrar paradigmas, agir sem medo de errar, sendo preciso coragem não só intuição ou bom senso.
- * Assumir erros e arriscar-se - mesmo sendo líder é possível errar.
- * Comprometer-se - juntamente com a equipe.
- * Buscar aperfeiçoamento - profissional e pessoal através de cursos e palestras.
- * Qualidade de vida - praticar esportes, evitar cigarro, álcool etc.
- * Encorajar os colaboradores a buscar qualidade de vida evitando o Workaholic.

5. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Para CHIAVENATO (1999): motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a um determinado objetivo organizacional, condicionado pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência.

Uma necessidade seria uma carência interna da pessoa que cria um estado de tensão no organismo, gerando um ciclo motivacional. As teorias de conteúdo da motivação procuram dar um apanhado geral das necessidades. Entre elas pode-se destacar a Teoria da Hierarquia das Necessidades aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

“Liderança é um processo chave em todas as organizações. [...] o administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. [...] A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”. (CHIAVENATO, 1999, p.553-627)

Ainda segundo CHIAVENATO (1999) existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança, que são:

Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade.

Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia.

Teoria situacional de liderança: o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Provavelmente, o modelo de motivação mais difundido e mais importante seja o estudo apresentado por Abraham Maslow e conhecida como “Teoria da Hierarquia de Necessidades”. De acordo com seus estudos: “apenas as necessidades

não satisfeitas são fontes de motivação”. (MONTANA & CHARNOV¹⁶ apud LARA et al, 2003)

Maslow citado em MONTANA & CHARNOV (1999, p.205) afirma que: “existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento”. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica, indo do mais primitivo e imaturo ao mais civilizado e maduro: sobrevivência; segurança; necessidade de pertencer a um lugar; estima e auto-realização.

As necessidades foram assim definidas:

Necessidades fisiológicas ou biológicas: formam o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, são as necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual. Estas necessidades são relacionam-se, segundo Maslow, com a própria subsistência e existência do indivíduo.

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas, levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, a busca de proteção contra ameaças ou privações, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

Necessidades sociais: são relacionadas com a vida associativa do indivíduo. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e amor. Estas necessidades surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) estão relativamente satisfeitas. “Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam e as conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão”. (CHIAVENATO¹⁷ apud LARA et al, 2003)

¹⁶ MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Necessidades de estima: são relacionadas com o modo pelo qual a pessoa se vê e se avalia, ou seja, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolve auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e se encontram no topo da hierarquia, levam cada pessoa a realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essas necessidades estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Conforme Maslow: “existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornam cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente”. (MONTANA & CHARNOV apud LARA et al, 2003).

O progresso na hierarquia de Maslow pode se comparar a subir um degrau de uma escada por vez. Estar ciente do próximo degrau pressupõe uma negociação bem-sucedida do degrau anterior.

A intenção de Maslow não foi dizer que qualquer necessidade sempre recebe uma satisfação completa, ao contrário, Maslow acreditava que era preciso um mínimo de satisfação para que um indivíduo deixasse de se preocupar com uma necessidade e buscasse outra mais elevada. “Uma vez alcançado esse ponto, a pessoa ficará livre para sentir as tensões associadas com o próximo nível da hierarquia e para experimentar um novo conjunto de comportamentos feitos para satisfazer a nova necessidade”. (LARA et al, 2003).

A teoria e a prática da motivação têm acompanhado as pessoas há muito tempo. Ela pode apresentar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação de um indivíduo no trabalho, além de relevantes reduções nas faltas, atrasos e agravos.

No processo de motivação, as necessidades que não são satisfeitas criam uma tensão que leva a atividades direcionadas a satisfação da necessidade de reduzir a tensão. A motivação pode ser descrita como um processo de estimular o indivíduo a tomar decisões que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.

Herzberg usou uma abordagem diferente para definir motivação. Maslow se preocupou com as fontes de motivação no sentido da vida em geral, já Herzberg focou as fontes de motivação que pareciam estar ligadas ao trabalho e às realizações no trabalho. Herzberg concluiu através de suas investigações necessidades parecidas àquelas apresentadas por Maslow operavam no contexto do trabalho.

Segundo Herzberg apenas os sistemas de necessidades nos níveis de estima e auto-realização de Maslow servem de fontes diretas de motivação para um trabalho de eficácia. Ele concluiu que a necessidade de pertencer a um grupo está de certo modo ligado à motivação para o trabalho, especialmente na área dos relacionamentos entre supervisor e subordinado, e nas questões relacionadas às satisfações pessoais. Essas necessidades consideradas no topo da pirâmide de Maslow foram chamadas, por Herzberg, de fatores de motivação ou satisfação, já as necessidades inferiores, especialmente as fisiológicas e de segurança, foram chamados por Herzberg de fatores de insatisfação.

Herzberg considerava que: “os fatores de motivação do nível superior levavam a comportamentos diretamente relacionados ao trabalho a ser feito, enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si”. Herzberg concluiu ainda que

“[...] mesmo que as necessidades dos níveis inferiores fossem satisfeitas [...] não haveria razão para esperar que as pessoas trabalhassem com mais eficácia, pois as necessidades dos níveis inferiores servem primariamente como fatores de higiene ou manutenção, aquelas necessidades que as pessoas acreditam que, em sua maioria, serão satisfeitas”. LARA et al, 2003).

Existe ainda o estudo de McClelland que diz existirem algumas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio

ambiente. Essa teoria considera três motivos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. De acordo com McClelland: “as pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsivas aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores”. McClelland vê a motivação pela afiliação como um fator negativo no desempenho gerencial, pois tende a fazer com que o gerente “fique subjetivamente preocupado com os indivíduos, interferindo assim com a objetividade e a racionalidade”. (LARA et al, 2003).

“O comportamento reforçado será repetido, e o comportamento não reforçado tem menos chance de ser repetido. [...] se um indivíduo é promovido por ter aumentado as vendas substancialmente, é muito provável que ele continue a aumentá-las substancialmente para ter outra promoção”. (SKINNER apud LARA et al, 2003)

A teoria do reforço presume que as conseqüências do comportamento de uma pessoa determinam o nível de motivação. Uma das maiores preocupações dos gerentes diz respeito à justiça e ao equilíbrio em relação à distribuição de pagamentos e outras recompensas.

A maior força motivadora segundo a teoria da equidade é a luta pela igualdade, que emerge apenas depois de se perceber que houve alguma desigualdade ou injustiça. A equidade envolve uma comparação entre o desempenho e as recompensas que outros receberam por trabalhos similares.

Em 1960, McGregor ressaltou a importância da compreensão dos relacionamentos entre motivação e comportamento, pois acreditava que os gerentes motivam os funcionários através de duas abordagens básicas, chamadas por ele de teoria X e teoria Y. A primeira, de visão tradicional, sugere que os gerentes devam coagir, controlar e ameaçar os funcionários além de motivá-los. A segunda, considerada uma filosofia alternativa da natureza humana, que acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisando de coação ou controles pelo gerente para apresentarem um bom desempenho.

5.1 O QUE SIGNIFICA REALMENTE MOTIVAÇÃO?

Dentro de um ambiente organizacional, quem é responsável pela motivação das pessoas? A própria pessoa deve se auto-abastecer de motivação ou esta é função gerencial? CHIAVENATO (1993) argumenta que a motivação está dentro das pessoas e pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou ainda pelo seu próprio trabalho na empresa. Ainda segundo o autor, um gerente deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Segundo ROBBINS¹⁸ apud LARA et al (2003), “é evidente a função do gerente de motivar o empregado”. Isto pode ser verificado na colocação do autor que menciona que

“os empregados tem necessidades diferentes e portanto não devem ser tratados da mesma forma [...] devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos *feedbacks* sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.”

LARA et al (2003) salientam ainda que é importante que se vincule recompensas a desempenho, pois caso os indivíduos percebam essa relação como baixa, os resultados poderão ser os seguintes: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

O terreno da motivação é ainda mais “nebuloso”. Apesar do grande número de pesquisas a esse respeito, não existem conclusões cientificamente corretas sobre o assunto.

LARA et al (2003) mencionam um item muito importante quando citam que as empresas querem funcionários motivados, porém não sabem como fazê-lo

“[...] de um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. As diferenças entre as pessoas

¹⁸ ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1998, 8ª ed., pps.109-142

dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. Muitos gerentes rotulam como preguiçosos empregados que parecem não ter motivação.”

Conforme cita ROBBINS apud LARA et al (2003) isto não é verdade “A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.” Conclui mencionando que para se formar o conceito de motivação, deve-se ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes, ou seja, a motivação é definida como a “vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

A motivação segundo ROBBINS (1998) existe dentro das pessoas e é dinamizada através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Algumas necessidades são semelhantes quanto no modo pelo qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento na obtenção da satisfação.

5.2 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

CHIAVENATO (1993, p.432) ressalta que dentro da burocracia que hoje há em todas as empresas, tudo é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o indivíduo/funcionário geralmente está acostumado a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a proporcionar-lhe uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Segundo o autor, atendendo às normas da burocracia, o indivíduo torna-se simplesmente um executor das rotinas e processos, passando a dominá-los com plena segurança e tranquilidade com o passar do tempo. Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização essa mudança tende a ser interpretada pelo indivíduo como algo desconhecido, e que pode trazer perigo à sua segurança e tranquilidade. Desta forma, a mudança passa a ser indesejada pelo indivíduo, e na medida do possível, ele passa a resistir a qualquer tipo de mudança

que se queira implantar na organização. Essa resistência tanto pode ser passiva e quieta como ativa e agressiva através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves.

Para que possa haver uma mudança com sucesso, é importante que as pessoas entendam a natureza dos desafios e o porquê de estar mudando. “Também é necessário que construam uma rede de colaboradores, incluindo pessoas que não estejam diretamente ligadas ao processo de mudança. Com isso, quando surgir uma dificuldade, terão com quem contar”. (SOMOGGI, 2000, p.68)

DISCUSSÃO

EM BUSCA DA IDENTIDADE NO MUNDO DE INCERTEZAS

Como manter a identidade e a lealdade às raízes, à cultura de origem na era da globalização, da eliminação das fronteiras geográficas, políticas, pelo avanço das tecnologias de ponta nos transportes e comunicações e pela redução de barreiras tarifárias? A ideologia dominante endossada e apoiada pelos organismos internacionais apresenta a globalização como sinônimo de progresso e a associação dos países em blocos econômicos como o primeiro passo na construção de “um mundo só”. Crescimento econômico ilimitado, livre comércio e flexibilização das relações de trabalho trariam rapidamente a era da abundância e do bem-estar.

Porém, a realidade do cotidiano é bem diferente: uma dinâmica “perversa” do sistema econômico induz a uma polarização intensa e crescente entre riqueza, poder e acesso à informação nas mãos de poucos, e a miséria, a ignorância e a marginalidade de muitos, dentro e entre as sociedades, distanciando cada vez mais as pessoas da tão almejada fraternidade e solidariedade dos povos, em uma nova ordem mundial.

No comportamento individual e coletivo, as leis do mercado substituíram as Escrituras Sagradas e o próprio mercado passou a ocupar o lugar da providência divina.

Pôde-se ver no final do século XX a ruína das utopias revolucionárias e, ao mesmo tempo, o fracasso da ideologia desenvolvimentista. A grande maioria da população mundial, vivendo nos países do Terceiro Mundo, passou pela amarga experiência da rejeição e do desencanto das promessas da ideologia dominante secularizada. Perdeu suas frágeis esperanças e com elas, a visão de um futuro mais justo e uma vida mais digna. A brutalidade das políticas reais do sistema capitalista, desprezando e reduzindo os valores humanistas a conceitos de mercado e de transações comerciais acabou provocando as reações de indignação e revolta, em busca da utopia perdida.

A promessa de uma era de progresso e justiça para todos, lançada no advento da Revolução Francesa de 1789 e novamente, após a II Guerra Mundial, foi desmentida por um processo de desenvolvimento desigual que deixou o mundo das ex-colônias cada vez mais para trás. Os impactos da penetração fragmentada da modernidade nas culturas tradicionais causaram a ruptura de seu tecido social e a conseqüente perda de identidade e raízes.

É verdade que a crise de identidade é geral em todas as sociedades, à medida que a exclusão, a insegurança e a incerteza quanto ao futuro se tornam o destino comum da grande maioria.

O abismo que se alarga entre “os que têm e os que não têm” transformou o relacionamento humano em um cenário de conflitos permanentes enquanto os indivíduos experimentam frustração, alienação e desconforto sem fim.

Vimos que os seres humanos vivem envoltos em teias de significados simbólicos por eles criados e que lhes conferem os sentimentos de identidade, de “pertencer” ao mundo e ao grupo que professe as mesmas crenças e valores. Esses recursos simbólicos permitem aos indivíduos perceberem-se como atores e sofrendores, ativos ou passivos, mas como participantes de uma determinada cultura. São também esses recursos simbólicos os portadores de significados que possibilitam o funcionamento da imaginação e sua materialização como “bem” público, sagrado ou secular.

A destruição e o caos causados pelo avanço impetuoso da chamada modernidade, criaram o caldo de cultura fértil para o renascimento do fanatismo fundamentalista, do isolacionismo, da xenofobia, da intolerância e da propensão à “guerra santa” contra os “infiéis”.

Em busca do “paraíso perdido”, milhões de deserdados aderem aos falsos profetas da violência, individual ou coletiva, nos quais procuram encontrar identidade e sentido para suas vidas.

Eis que depara-se com uma encruzilhada na evolução da espécie humana. A ameaça de cair numa nova idade de trevas tornou-se concreta e visível para todos, a

partir de ataques suicidas e também pelas guerras desencadeadas entre países. Em vez de aplicar a lei do olho por olho, deve-se envidar todos os esforços para eliminar as causas da revolta e do ódio das multidões, inimigas de uma globalização que amplia o fosso entre pobres e ricos, ameaça as culturas tradicionais e sufoca os movimentos legítimos de emancipação e autonomia.

O desafio está na construção de um mundo novo, repleto de alternativas que contemplem a todas as organizações e movimentos, em sua rica e imensa diversidade.

O mundo de hoje está envolto em constantes transformações, o homem percebe-se em meio a esse turbilhão de fatos que ocorrem a todo momento ao seu redor, tendo que encarar a realidade familiar; quem nem sempre é agradável, o trabalho; que nem sempre é aquele que ele tanto esperou, mas apenas aquilo que conseguiu, a realidade social, ou até mesmo a injustiça social; que ele presencia dia após dia, massacrando inocentes, dificultando sua vida. A questão é a seguinte: Como um indivíduo pode estar bem? Como e onde está sua identidade?

Por estar vivendo nesse mundo tão atordoadado, por fatores às vezes relevantes, o indivíduo precisa representar uma identidade, abrir mão da sua verdadeira personalidade para “atuar” no mundo das organizações.

CONCLUSÃO

O que se pôde constatar no decorrer deste estudo foi um grande leque de questões que envolvem o tema identidade. Para se analisar uma identidade é preciso que se atente à tudo o que está ao redor de um indivíduo, como o ambiente, os colegas, o clima organizacional e também pessoal.

A identidade é algo que caracteriza um indivíduo, que o faz pensar ou agir de determinado modo. Essa identidade pode ser verdadeira ou mascarada.

Fica evidente que a identidade é a geradora do comportamento do indivíduo. E é esse comportamento que vai direcionar seus esforços para um objetivo determinado.

Quando se visualiza o todo organizacional, o tema se torna mais complexo, pois uma organização é formada por muitos indivíduos, cada qual com sua identidade. A comunicação que os administradores mantém com seus subordinados deve ser clara e direta, desta forma todos os participantes da organização ficam sabendo quais os objetivos que a empresa deseja atingir, dirigindo então seus esforços para esse caminho.

É importante ressaltar que todos os indivíduos possuem necessidades e que as recompensas sociais e morais são simbólicas, mas influenciam decisivamente na motivação do colaborador.

Evidente também é o fato de que o administrador deve ser coerente e estar preparado para identificar as necessidades dos indivíduos, liderando com criatividade, alinhando valores e trabalhando com ética. Como o regente de uma orquestra, precisa fazer com que os subordinados executem suas estratégias direcionando seus planos sem perder de vista os objetivos organizacionais, “afinando” seus instrumentos para que soem em harmonia.

A liderança é um processo chave em toda organização e a influência do líder é primordial para seu sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite (coords.) **O Comportamento Humano da Empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1967.

CALEGARO, Marco M. **O que Causa o Comportamento**. Disponível em <http://www.epub.org.br/cm> Acesso em 01/10/2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CIAMPA, Antonio da Costa. **A Estória do Severino e a História da Severina**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

FELIPPE, Maria Inês. **Liderança Criativa**. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php> Acesso em 09/10/2003

GIAMARINO, Ana Maria. **Gerenciando Pessoas**. Disponível em http://www.pivotto.hpgl.com.br/Geral/7/interna_hpgl.html Acesso em 15/07/2003.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidina**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOMES, Luiz Antonio; LUZ, Wellington Eduardo Ferreira da. **Liderança e Poder nas Organizações**. Disponível em <http://www.members.tripod.com/mlarucci> Acesso em 14/08/2003.

LARA, Lendro Lugli; LUCCA, Rodrigo Fortini de; PIVA, Silvio Ricardo. **Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional**. Disponível em <http://members.tripod.com/mlarucci> Acesso em 14/08/2003.

MENDONÇA, João David Cavallazzi. **O Fator Humano nas Organizações**. Disponível em <http://www.cfh.ufsc.br/artigos> Acesso em 15/07/2003.

SOMOGGI, Laura. **A Difícil Dança das Mudanças**. **Você S/A**. ed. 19. Ano 3. São Paulo: Abril, Janeiro 2000.