



12 Homens e uma Sentença

'A Gestão das Organizações Através das Artes'



Adm. Wagner Siqueira



Sumário

1 – Debates Culturais em Administração	5
2 – Sinopse do Filme	9
3 – Elementos Essenciais das Organizações	11
4 – Um Conceito de Administração	17
5 – Orientação para Pessoas <i>versus</i> Orientação para Resultados	19
6 – O Grid Gerencial, de Robert Blake & Jane Mouton ...	23
7 – Estilo Dominante de Liderança do “Proprietário do Serviço de Mensageiros”	25
8 – Estilo Dominante de Liderança do “Publicitário”	29



9 – Estilo Dominante de Liderança do “Torcedor”	33
10 – Estilo Dominante de Liderança do “Treinador”	37
11 – Estilo Dominante de Liderança do “Arquiteto”	41
12 – A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho	43
13 – Os Usos Diferenciados da Hierarquia nos Estilos de Liderança dos Personagens	57
14 – A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor	59
15 – A Relevância do Estilo Subdominante na Liderança ..	63



1 - Debates Culturais em Administração

Os novos e crescentes desafios da sociedade moderna obrigam os dirigentes de organizações públicas e particulares a repartirem experiências e a aumentarem sua capacidade diagnóstica por meio da assimilação de conhecimentos oriundos dos mais diferentes campos da ação humana.

Dentro de uma concepção mais abrangente e penetrante, treinamento significa um processo vital (permanente, portan-



to) que possibilite que cada indivíduo amplie sua capacidade de compreensão e de apreensão da realidade, base conceptual e perceptiva que o permita tornar-se mais objetivo e consequente em sua ação gerencial no trabalho e em sua vida pessoal.

As organizações só conseguem dar direção e sentido às mudanças na busca de consecução de seus objetivos e no cumprimento de suas missões, se os quadros que as formam tiverem condições de perceber as necessidades e participar objetivamente do esforço global de transformação.

Assim, ao lado da transmissão de conhecimentos e habilidades tradicionalmente entendidas como “técnicas”, é absolutamente indispensável utilizar-se de outros recursos educacionais conducentes ao posicionamento do homem como ser integral e em constante crescimento. Consequentemente, o mesmo ocorre também no mundo das organizações: não há organização sem pessoas se relacionando entre si para a consecução de determinados propósitos.

Na procura de instrumentos adequados à materialização de tais objetivos educacionais, conclui-se que se deva utilizar de produtos, de conhecimentos e da criação intelectual elaborada fora do ambiente do mundo do trabalho das organizações empresariais para proporcionar a amplitude e o aprofundamento de visão e, assim, a transmissão de aprendizagens calcadas em transferência, em analogia ou em semelhança.

Nada melhor do que analisar a vida dentro das organizações empresariais do que a partir da constatação de como é a vida fora delas.

1 - Debates Culturais em Administração

O distanciamento por hipótese, por inferência e ilação, por analogia ou semelhança provoca a aproximação e a similaridade, ampliando a capacidade de compreensão e de julgamento da realidade vivenciada no cotidiano de trabalho.

A matéria prima natural e abundante se encontra nas obras e nos exemplos fornecidos ao longo dos tempos por meio das manifestações artístico-culturais produzidas pela própria humanidade: teatro, cinema, pintura, história, literatura, música e assim por diante.

Existe melhor maneira de se estudar, em suas mais distintas facetas, por exemplo, a dimensão gerencial da “liderança” no mundo das organizações e na sociedade em geral do que explorar as características de figuras históricas ou ficcionais?

Através da realização dos Debates Culturais em Administração, o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro pretende contribuir de maneira singular e direta para a discussão e o exame da dinâmica do comportamento humano nas organizações, tema nunca suficientemente explorado e, no entanto, tão íntimo de tantos que exercem atividades de direção, de gerência, de supervisão ou de assessoramento e de consultoria, ou mesmo como operadores técnicos ou simples colaboradores engajados em atividades organizacionais.

Os Debates Culturais em Administração partem da premissa de que as ações humanas transcendem as limitações temporais ou espaciais, havendo um paralelismo dinâmico e intrínseco entre a vida dentro e fora das organizações.

Muito mais do que um mero exercício acadêmico ou de in-

dagação intelectual, os Debates Culturais em Administração se propõem a explorar, em extensão e em profundidade, a universalidade e a perenidade de determinadas dimensões e facetas do comportamento humano, especialmente quando somos levados a nos associar produtivamente dentro do que se convencionou chamar de empresas.

Esperamos reunir sinérgica e colaborativamente perspectivas, contribuições, diagnósticos e propostas de executivos, profissionais de organizações, estudiosos e estudantes de Administração, professores e de alunos, às de especialistas e de intelectuais, de artistas, produtores e operadores em atividades culturais para debaterem os diferentes temas em análise, compatibilizando e fecundando simultaneamente as dimensões da gestão organizacional e da produção cultural.



2 – Sinopse do filme

Onze jurados estão convencidos de que o réu é culpado por assassinato. O décimo segundo tem dúvidas sobre sua inocência ou culpa. Como poderá este homem fazer com que os outros cheguem a mesma conclusão? É um caso em que aparentemente há provas robustas contra um adolescente acusado de matar seu próprio pai.

O enredo do filme enseja inúmeras possibilidades de se traçar



um paralelismo dinâmico entre a vida fora e dentro das organizações, o impacto dos diferentes estilos de lideranças nos resultados e na motivação humana, na gestão de conflitos e na tomada de decisão, no processo decisório, na argumentação e na negociação empresarial.

Executivos, profissionais, professores e estudantes de Administração, especialistas em História e Artes, em distintos segmentos culturais, debaterão aspectos que lhes são próprios sobre práticas decorrentes do convívio no cotidiano do mundo do trabalho.

O CRA-RJ procura, desta forma, veicular ideias que melhor possam instrumentar os participantes em sua capacidade diagnóstica de suas realidades profissionais e na condução de suas atividades.



3 – Elementos Essenciais das Organizações

. Objetivos . Pessoas . Hierarquia

Todas as organizações, quaisquer que sejam, possuem características de cunho universal, que a todas inclui. Essas características estão presentes de alguma forma ou outra, e num determinado nível de intensidade e de profundidade e extensão. Pouco importa a natureza ou a razão de ser da or-



ganização, industrial, comercial, de serviços, social, pia ou lucrativa. A gestão adequada, efetiva, eficaz e eficiente, destes elementos universais é a condição para a obtenção de resultados de excelência.

Objetivos

O primeiro elemento universal das organizações é o objetivo, propósito, produção, metas. Imagine uma organização sem propósito. Impossível imaginar a sua existência.

No entanto, nem sempre é fácil identificar qual é o objetivo da organização, a sua razão de ser. Há objetivos essenciais e complementares, opcionais ou fundamentais. Ademais, o objetivo segundo o qual uma organização foi estruturada pode ou não ser percebida como sendo o mesmo das pessoas que a integram ou que com ela se relacionam de distintas maneiras. O mais das vezes, os objetivos das pessoas e os da organização não se compatibilizam, quando não o são contraditórias ou até antagônicas.

Apesar de não ser tão simples, às vezes, especificar os objetivos das organizações do tipo educacionais, governamentais, hospitalares, militares, políticas, religiosas e familiares, certamente é bem mais fácil identificar e descrever os objetivos de uma organização do tipo industrial e comercial. É verdade que não é usual, particularmente nas chamadas organizações prestadoras de serviços, aplicar a relação lucros/perdas. Mas as metas organizacionais, quaisquer que sejam, são coerentes com a busca do lucro. Assim, para a discussão e o debate do que ora

3 – Elementos Essenciais das Organizações

se expõe, o equivalente ao lucro, isto é, a produção dos bens e serviços será considerada como uma meta de produção das organizações industriais e governamentais. Em outras palavras, aquelas atividades nas quais as pessoas se engajam com vistas à obtenção de resultados organizacionais.

Pessoas

As pessoas são outra característica universal das organizações. Não há organização se não existirem pessoas se relacionando entre si para a consecução de objetivos. Há consultores e operadores de gestão que até gostariam que elas fossem literalmente eliminadas. Mas se tirarmos todas as pessoas de uma organização, podemos até ter prédios e instalação físicas, mas não teremos efetivamente uma organização. Não há organização sem pessoas, que efetivamente as vivificam.

Certamente há situações em que parece ser adequado e pertinente substituir pessoas por processos tecnológicos automatizados. Mas se fosse possível estruturar sistemas organizacionais sem pessoas, provavelmente não caberia utilizar o conceito de organização para descrevê-lo. O conceito de organização não pode ser compreendido sem a existência de pessoas em trabalho colaborativo para atingir fins desejados. E, além disso, ela também não existe como conceito de organização numa situação atípica em que só uma pessoa sozinha, isolada, atua para operar um sistema autônomo. Para se dispor de uma organização é necessária a presença de pessoas atuando em conjunto. A condição para se obter o que denominamos de

organização é a existência de mais de uma pessoa procurando obter um determinado resultado ou propósito.

Hierarquia

O terceiro elemento essencial das organizações é a hierarquia. Fala-se muito no fim da hierarquia. Mas o que se tem hoje é a diminuição de certos usos de hierarquia, com a crescente presença de outras formas de aplicação².

Há usos diferenciados da hierarquia. Há pessoas que exercem cargos e funções de supervisão, direção ou comando. Algumas têm mais responsabilidade e autoridade para resolver problemas do que outras. Esta é a dimensão funcional da hierarquia.

O processo de obtenção de resultados mediante esforços de diversas pessoas resulta na evidência de que algumas pessoas dispõem de autoridade para supervisionar outras, ou seja, exercem funções e responsabilidades de planejar, comandar ou dirigir, coordenar e controlar as atividades de outras através de uma estrutura hierarquizada.

As organizações são necessariamente hierarquizadas. A hierarquia é uma condição essencial para a organização, não importa de que maneira ela seja utilizada.

Há outros elementos essenciais das organizações como, por exemplo, a cultura organizacional. Mas esses outros ele-

2 Veja o livreto deste autor 'Elementos Essenciais do Trabalho em Equipe', que trata dos diferentes usos da hierarquia nas organizações. A obra possui versão impressa ou no site, publicado pelo CRA-RJ em dezembro de 2014.

3 – Elementos Essenciais das Organizações

mentos universais não são tratados aqui por não serem tão relevantes para a análise dos Estilos de Liderança nas Organizações, à luz do debate do filme “12 Homens e uma Sentença”. Certamente, sê-lo-iam em abordagens mais extensas, abrangentes e profundas.

A nossa preocupação no presente trabalho é como estes três elementos (pessoas, objetivos e hierarquia) são interrelacionados no desempenho dos distintos estilos de liderança.



4. Um Conceito de Administração

Há muitos conceitos de Administração. Para efeitos deste estudo, conectando os três elementos universais das organizações – pessoas, objetivos e hierarquia – utilizaremos o seguinte conceito:

“Administrar é obter resultados através de pessoas”

ou

“Administrar é obter resultados através dos outros ou de terceiros”

$L = F$ (líder, liderados, situação)





5. Orientação para Pessoas versus Orientação para Resultados

As Dimensões da Matriz Gerencial

Em geral, as teorias que tratam de comportamento gerencial da liderança estão baseadas em conjuntos de pressupostos que articulam entre si essas três características universais das organizações: objetivos, pessoas e hierarquia.

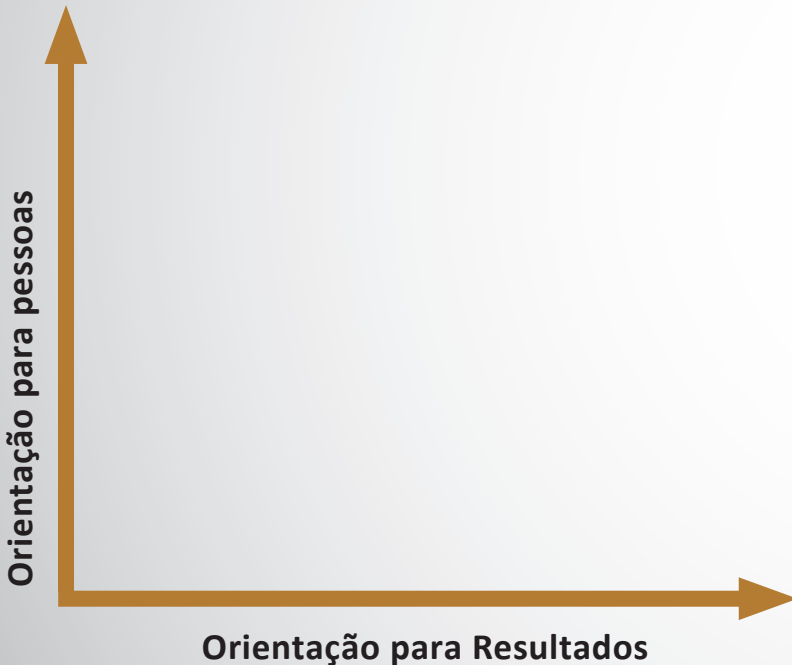
Uma é a orientação para resultados ou a busca pela realização de objetivos ou de produção. A segunda orientação é para



pessoas – elementos vivificador da organização. E a terceira é a hierarquia – a dimensão relacionada com a supervisão.

Sempre que uma pessoa assume um cargo ou função de gerência ou supervisão, ela está, de alguma forma, estabelecendo pressupostos ou premissas sobre como equacionar e implementar problemas e soluções, tomar decisões e administrar conflitos inerentes ao processo de obtenção de resultados através de pessoas.

Dimensões da Matriz



O sentido de “orientação para” expressa como o gerente ou supervisor está voltado ou orientado para resultados e para

5. Orientação para Pessoas versus Orientação para Resultados

peessoas, e como estas duas orientações se interrelacionam através de diferentes usos da hierarquia.

Portanto, “orientação para” é a expressão de um conceito que não tem significado do “quanto” (como, por exemplo, que quantidade é produzida). Muito menos procura retratar o grau ou a intensidade em que as necessidades das pessoas são satisfeitas. Muito menos de quantidade, mas de “foco” ou de “qualidade”. O supervisor expressa a sua preocupação no cumprimento de metas e na realização das pessoas. São as atitudes ou predisposições para a ação, assumidas pelo supervisor ou gerente.

É evidente que as orientações para resultados e para pessoas podem ser expressas de diversas maneiras, dependendo do contexto ou do quadro de circunstâncias em que estas duas orientações estiverem vinculadas, ou no como se articulam.



6- O Grid Gerencial, de Robert Blake & Jane Mouton



Adm. Wagner Siqueira





7 – Estilo Dominante de Liderança do Proprietário do Serviço de Mensageiros

ESTILO 9.1

Autoritário e disciplinador



O proprietário do serviço de mensagens

Estilo Dominante

- * Pressiona o tempo todo para fazer valer a sua opinião;
- * Pouco se importa com os sentimentos, percepções e opiniões dos outros;
- * Impõe suas ideias, mesmo que tenha que "pisar nos calos dos outros";

- *É obstinado, duro, voltado para resultados;
- *Quer sempre ganhar nas discussões;
- *É um ganha/perde.

I - Premissa Básica

Conflito irreconciliável entre Produção e Pessoas	O trabalho é antinatural	Opção: Constranger / Obrigar ao trabalho
---	--------------------------------	--

Descrever e definir bem o que deve ser feito

"O homem certo
no lugar certo"

"Cada macaco
no seu galho"

"Escolher quem
tem perfil da
empresa"

Pessoa

Instrumento de
produção

"Manda
quem
pode,
obedece
quem tem
juízo"

II - Modelo: autoridade x obediência

Supervisor: planeja, dirige e controla

Subordinado: executa

Planejamento x Execução

Pensar x Fazer – Decidir x Executar

Os resultados é que são importantes: os fins justificam os meios

Bons resultados de curto prazo

Germe de contramudança e da contracultura

1. Uso da hierarquia: **“eu-sozinho”**

2. Conflito/Negociação

- sufoco

- O que importa é cumprir a tarefa, não concordar ou compreender

- Organização formal x organização informal

- Divergência

3. Criatividade e Empenho

= antiorganizacionais



8 – Estilo Dominante de Liderança do Publicitário

ESTILO 1.9

"relações humanas, boa praça, grupista, country club, "tapinhas nas costas"



O publicitário

Estilo Dominante

- * Até ser forçado a tomar partido, o publicitário demonstra uma relativa indiferença ao resultado do júri;
- * Fica rabiscando ou faz "jogo da velha";
- * É um dos ansiosos por "ver tudo acabado";
- * Mantém conversa fiada constante com o

fito de estabelecer "boas relações" e "camaradagem";

* Quer ser aceito e agradar ao interlocutor

I - Premissa Básica

Conflito irreconciliável
entre
Produção e Pessoas

O trabalho
é
antinatural

Opção:
sedução /
manipulação

"Só o amor
constrói"

"O homem é a medida
de todas as coisas"

"Vacas felizes são as que
dão bom leite"

"Somos uma
grande família"

Grupo social
x
Grupo
funcional

mdc de
desempenho

Ganha
/
Perde

II - Modelo: abdicracia / abdica da decisão

Alvos gerais

Generalidades: "o nosso objetivo é o homem"



Como organizar o trabalho de modo que as pessoas se sintam felizes e confortáveis

Bons resultados de curto prazo

Germe de contramudança e da contracultura

1. Uso da hierarquia: "um-com-todos"

2. Conflito/Negociação

- Harmonia superficial
- Livra-se do ônus psicológico da decisão
- O lado positivo

3. Criatividade e Empenho

- Foco na dimensão social



9 – Estilo Dominante de Liderança do Torcedor

ESTILO 1.1

Ausente de corpo presente



O torcedor

Estilo Dominante

- * Não se envolve com as decisões, exceto para alcançar objetivos pessoais (acabar logo o julgamento para ir ao jogo);
- * Constantemente está contando anedotas que nada têm a ver com o tema em discussão, circulando pela sala, consultando



o relógio, jogando bolinhas de papel;

* "Você torce por que time?";

*Permanece neutro do princípio ao fim da discussão.

I - Premissa Básica

Conflito irreconciliável entre Produção e Pessoas	O trabalho é antinatural	Opção: autopreservação / camaleão organizacional
---	--------------------------------	---

"ser visto e não ser lembrado"

1. Uso da hierarquia: **omisso**

2. Conflito/Negociação

- Ignorado, "está noutra"
- Os outros discutem e o torcedor fica calado
- O que você acha?
 - Precisamos de mais dados
 - Grupo de trabalho
 - Repete o que já foi dito
- Proteção do intelectualismo / Erudição para sair do foco da discussão
- Espalha material sobre a mesa. Mostra estar sempre ocupado
- É o 5º de uma reunião de 10
- "Deixa que o tempo resolve".
- "Nunca me arrependi do que não disse"
- "Boca fechada não entra mosca"

9 – Estilo Dominante de Liderança do Torcedor

3. Criatividade

- Às vezes criativos fora do trabalho
- Enterra sugestões / contribuições

4. Empenho

- Autopresença e para fora da organização
- Fugidas, bicos, paletó na cadeira



10 – Estilo Dominante de Liderança do Treinador

ESTILO 5.5

"Dividir as diferenças,
Árbitro das divergências"



O treinador

Estilo Dominante

- * É conciliador / político / parlamentar;
- * Procura fazer um bom trabalho no júri: articula e tenta aproveitar as sugetões;
- * Aceita proposta de votação e outras sugetões que recebe;
- * Busca soluções razoáveis / aceitáveis.



I - Premissa Básica

Conflito irreconciliável
entre
Produção e Pessoas

Dividir para
reinar

Opção:
acomodação /
negociação

Meio termo
/
Meio da
estrada

É o homem
organizacional

Maioria
dos
gerentes

II - Modelo

- Tradições, hábitos e costumes
- Decisões sem usar o seu julgamento
"Quem decide é o manual ou regulamento."
"Faz o que está no livrinho."
- Estilo burocrático de gestão.

III - Modelo

- Soluções viáveis, mas nem sempre as melhores
"Vamos evitar os extremos"
"Mais vale um pássaro na mão do que dois voando"
"Degavar com o andor que o santo é de barro"
"Devagar se vai ao longe"

10 – Estilo Dominante de Liderança do Treinador

"Nem tanto ao céu, nem tanto à terra"

"O mundo não se fez em um dia"

"É o campeão moral, mesmo quando perde"

"A sabedoria está no meio"

1. Uso da hierarquia: **"um-a-um"**

2. Conflito/Negociação

- Agradar a gregos e troianos
- Perde / perde
- Ditadura da maioria: votação
- Contemporização: "bom senso"
- Horror ao by-pass

3. Criatividade

- Com base na cópia / adaptação
- "Benchmarking"
- Equilíbrio entre status-quo e mudança
- Brainstorming

4. Empenho

- Homem organizacional
- "Antiguidade é posto"
("os outros têm que ralar")



11 – Estilo Dominante de Liderança do Arquiteto

ESTILO 9.9

"Busca da excelência e da automotivação"



O arquiteto

Estilo Dominante

- * Genuíno interesse pela tomada de decisões válidas;
- * Dúvida razoável;
- * Discussão e deliberação = consenso;
- * Ouvir a minoria;
- * Forma convicções;

- * Busca compreender os argumentos dos demais, mesmo que não concorde com eles;
- * Introduce crivos de racionalidade/testar a validade do testemunho e da legitimidade das premissas dos demais jurados.

I - Premissa Básica

O conflito é inevitável e inerente à organização	"O homem pode...	É preciso conhecer pela experiência	Localizar as causas e examiná-las
--	------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

II - Modelo

- Autodireção e autocontrole
- Participação genuína
- Conceito múltiplo de liderança / soluções variadas num eleitor processo

Opção: administrar conflitos à mesa

1. Uso da hierarquia: **múltiplo / todos**

2. Conflito/Negociação

- Comprometimento: quando se tem vez e opinião, se tem compromisso
- Integração dos objetivos individuais e organizacionais
- Cooperação entre os diferentes
- Justaposição de pontos de informação / decisão
- Não sufoca as individualidades
- Valoriza o debate e estimula o contraditório: ditadura do consenso e consenso do erro



12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

Ideias centrais de Frederick Herzberg sobre motivação por meio do enriquecimento de tarefas.

A aproximação tradicional ao tema MOTIVAÇÃO tem dado destaque apenas ao ambiente em que o empregado trabalha isto é, as circunstâncias que o rodeiam enquanto trabalha e aquilo que ele recebe em troca de seu trabalho.



HERZBERG considera que a preocupação com o meio ambiente não é suficiente em si mesmo para a MOTIVAÇÃO, a qual exige o exame de outro conjunto de fatores constituído pelas experiências que são inerentes às próprias tarefas.

A tarefa, em si mesma, pode ser um fator motivador.

O poder de motivação que existe em potencial no trabalho foi em grande parte abandonado pelo fato de que a maioria das tarefas não era estimulante, requerendo, portanto, alguma forma de pressão externa para fazer as pessoas executá-las.

HERZBERG não vê conflito entre a aproximação à MOTIVAÇÃO pelos fatores do ambiente e a abordagem que enfoca o trabalho em si.

Ele acha ambos importantes. Entretanto, a perspectiva ambiental, que ele denomina HIGIENE, é necessariamente limitada em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados, enquanto que a aproximação pela análise das tarefas, onde ele encontra o verdadeiro sentido da palavra MOTIVAÇÃO, parece ser capaz de produzir efeitos amplos e duradouros.

HIGIENE engloba as condições físicas de trabalho, políticas de supervisão, o clima das relações gerência-trabalhadores, salários e vários benefícios extrassalariais.

Os fatores higiênicos são essencialmente preventivos e se destinam a remover fontes de insatisfação do meio ambiente.

Um investimento em HIGIENE poderá limitar um *déficit*, mas não gerará um ganho.

HERZBERG usa a palavra MOTIVAÇÃO para englobar os sen-

12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

timentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional que se manifestam no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para o empregado.

Escolheu este termo porque esses fatores são os que produzem um efeito duradouro, resultante da satisfação e do aumento de produtividade em níveis de excelência, ou seja, acima dos níveis normais de razoabilidade.

HERZBERG emprega o termo MOTIVAÇÃO num sentido restrito, isto é, ele o aplica apenas aos tipos de sensações que produzem satisfação continuada e não em seu sentido genérico que inclui influências que têm efeitos de pouca duração.

A análise de Herzberg enfoca a natureza das tarefas

A preocupação excessiva com os conceitos de economia e eficiência retirou das tarefas os componentes de desafio e oportunidade, levando-as a apresentar um efeito de DESMOTIVAÇÃO.

A apatia e o mínimo esforço são os resultados naturais da execução de tarefas que não são capazes de oferecer ao empregado nada além do que um salário e um lugar decente para trabalhar.

HERZBERG usa a expressão JOB ENRICHMENT – que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, objetivos e desafios das tarefas – para distinguir do JOB ROTATION – que consiste em movimentar o indivíduo de uma para outra tarefa sem, necessariamente, aumentar suas responsabilidades.

Constatou que, como elemento motivador, o JOB ROTATION é insatisfatório.

HERZBERG encara dinheiro (e as várias alternativas monetárias como salários indiretos e os benefícios extrassalariais) como fator de HIGIENE. Considera que a maioria das pessoas não se deixa influenciar fortemente pelo salário a menos que o julguem inadequado. Se o dinheiro gerar algum efeito positivo, ou seja, maior esforço por parte do empregado este será temporário.

O principal efeito da remuneração é o de criar insatisfação e, portanto, o principal efeito dos aumentos salariais é o de eliminar insatisfações, não o de criar satisfação.

Focaliza no enriquecimento das tarefas, a chave da motivação do homem no trabalho.

A maneira mais simples de fazer as pessoas trabalharem, considera HERZBERG, é dar-lhe um chute bem dado no traseiro – KITA. Há vários tipos de KITA. O primeiro deles é o “KITA físico negativo”, isto é, um ataque frontal ao indivíduo. Evidentemente que é muito perigoso, já que se pode levar o troco, conforme prescreve a velha lei física que toda ação corresponde a uma reação igual e contrária. Temos também “KITA psicológico negativo”, o qual consiste na manipulação das necessidades individuais de status, prestígio etc.

O KITA mais usual, no entanto, é o “psicológico positivo”, ao contrário dos outros, consiste na utilização da “cenoura” ao invés do “porrete”. Ora, é claro que apenas funciona enquanto o empregado estiver ligado no que se oferece, à semelhança de uma bateria que produz energia externa para movimentar

12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

alguma coisa fora dela enquanto estiver conectada.

As técnicas do KITA (chute no traseiro – físico/psicológico) não produzem motivação. Produzem apenas movimento. Para se ter a real motivação, os indivíduos deverão dispor de seu próprios geradores (internos, autoinduzidos) ao invés de se movimentarem por baterias (KITAS) que geram energia artificial e externa a eles.

Todos os fatores de higiene são baseados nos impulsos primários do homem. Estes impulsos são limitados, cíclicos e permanentes. Voltam ao ponto zero em pouco tempo. Não há comida que me leve a deixar de ter fome. Por mais que eu coma hoje, amanhã quererei comer com a mesma ansiedade e volúpia de antes. O ponto zero é essencialmente gravoso. Assim, se eu tive um aumento de R\$ 500 e se amanhã me derem um aumento de R\$ 300 eu, provavelmente, me sentirei como se não tivesse tido qualquer aumento.

Embora não haja solução para o problema de higiene, existem abordagens mais realistas que evitam ou minimizam os problemas que hoje temos:

- a) Nunca usar a higiene como KiTA ou recompensa;
- b) Possibilitar, cada vez mais, satisfação às necessidades higiênicas e não falar mais nisso. A satisfação dos fatores higiênicos não deve ser vista pelos empregados como uma compensação que a empresa lhes dá por os obrigar a exercer tarefas insípidas e sem sentido;
- c) Simplificar a higiene – reconduzi-la às suas reais proporções e objetivos para não aumentar ainda mais as fontes

de descontentamento. A higiene é um problema sem fim para a Administração. Não há solução definitiva.

É evidente, finalmente, que as duas abordagens (higiene e motivação) devem ser feitas simultaneamente. Trate os subordinados o melhor possível para obter um mínimo de insatisfação. Use-os, no entanto, de forma que eles possam alcançar realização, reconhecimento, interesse, iniciativa e responsabilidade crescentes em seus trabalhos.

A satisfação e a insatisfação no trabalho não são lados opostos de um mesmo segmento, pois provêm de fontes diferentes.

Os sentimentos de satisfação no trabalho provêm, principalmente, do trabalho em si mesmo e estão relacionados com:

- os sentimentos de realização;
- o reconhecimento pela realização;
- maiores responsabilidades;
- oportunidades para aperfeiçoamento;
- oportunidade de progresso. Os sentimentos de insatisfação provêm mais do meio-ambiente onde o trabalho é exercido, e estão relacionados com os chamados fatores higiênicos:
- políticas da empresa;
- tipos de supervisão;
- condições de trabalho;

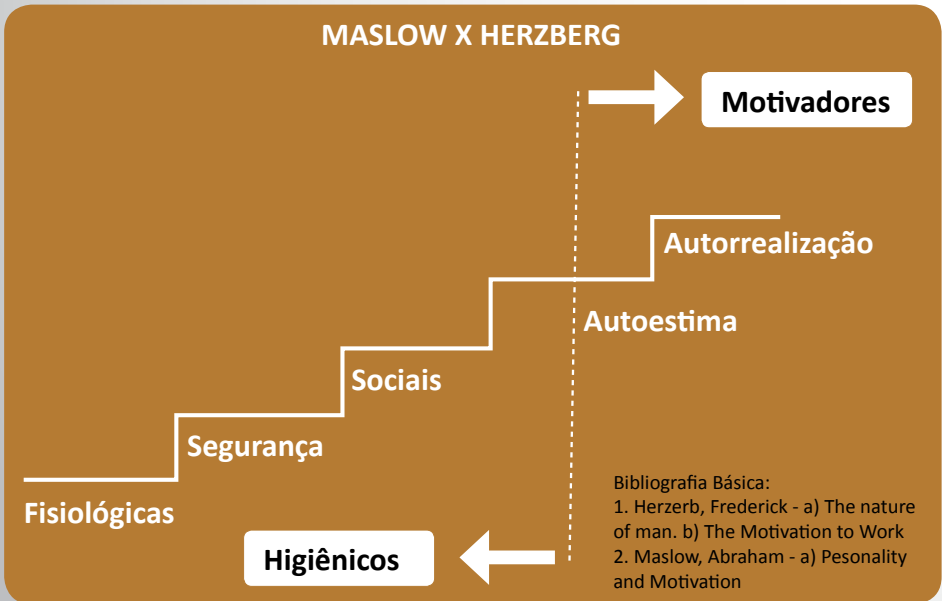
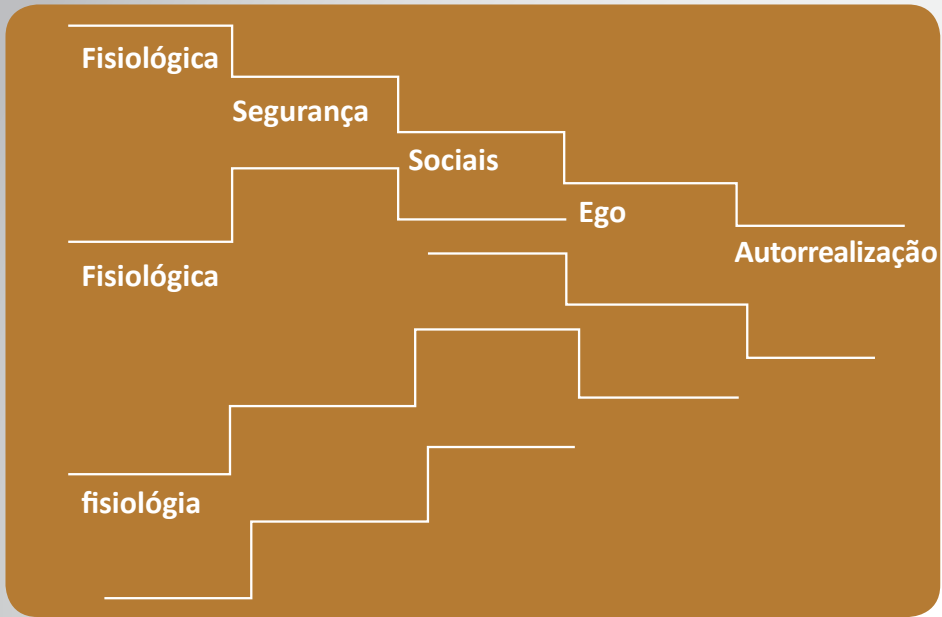
12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

- salários e benefícios;
- clima organizacional.

A presença de fatores higiênicos evita insatisfação, mas não conduz, necessariamente, à satisfação.

Hierarquia das Necessidades Básicas





Ideias centrais de Saul Gellerman sobre Motivação

O problema da motivação na situação de trabalho resulta mais da maneira como a empresa é administrada do que da má vontade com relação ao trabalho por parte dos empregados.

Diz Gellerman que se você desejar compreender as razões pelas quais o empregado se comporta de certa maneira tem que aprender a olhar o seu meio ambiente como ele o vê.

Participar de um mesmo ambiente físico não significa necessariamente passar a vê-lo da mesma maneira.

A modificação rápida do meio ambiente dos empregados é uma das causas pelas quais as práticas administrativas se obsoletizaram.

Em média, o empregado de hoje é melhor educado e mais solicitado por outros empregadores, o que faz ser, portanto, mais independente do que o trabalhador típico de apenas uma geração atrás. Mas as práticas de Administração não têm acompanhado estas transformações. Consequentemente, métodos de motivação que serviram à geração passada são crescentemente ineficazes hoje em dia. Nem a ameaça de perder o emprego nem a atração por mais dinheiro são suficientes para assegurar maior motivação do indivíduo no trabalho.

A motivação não é simplesmente o conjunto de ações e atitudes da chefia para influenciar subordinados. É bem mais complexo do que isso.

As pessoas são motivadas não tanto pelo que outras pessoas querem que elas façam, mas pelo seu próprio desejo de bem estar na espécie do mundo que elas pensam que vivem. Isto significa que as pessoas tenderão a procurar os valores

que elas consideram importantes dentro dos limites do que elas considerem possível e seguro.

O subordinado fará concessões ao seu chefe até o ponto em que ele ache que deva fazê-las e não as considera, necessariamente, como vantajoso fazer mais do que isto. A menos que lhe pareça que, ao fazê-lo, irá conseguir lucro duradouro e significativo. Este lucro não é, necessariamente, monetário, relacionando-se, como frequência, à mudança de papel que o indivíduo representa em sua organização.

Segundo Gellerman, o papel do dinheiro na motivação deve ser visto na sua verdadeira perspectiva em relação a outras motivações. O dinheiro não é tudo como já se sugeriu, e também não é insignificante, como poderia supor por algumas versões super simplificadas da ciência do comportamento. O efeito de um possível lucro monetário sobre o comportamento do indivíduo depende do seu padrão financeiro. O dinheiro é um instrumento eficaz de motivação quando as necessidades financeiras são grandes ou quando o dinheiro se destina a um fim psicológico importante para o indivíduo. Não tende a ser eficaz quando as necessidades financeiras não são grandes ou quando não têm valor simbólico importante.

Gellerman cita, ainda, três recomendações gerais que vêm produzindo efeitos altamente positivos na área de Motivação:

- Enriquecimento do Cargo – Deliberadas atribuições de tarefas um pouco mais exigentes (em nível de dificuldades intrínsecas, não necessariamente em termos de tempo ou espaço) do que as que o chefe julga que o subordinado é capaz;

12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

- Administração por Objetivos – Proporcionar ao subordinado maior amplitude de decisão sobre os detalhes de como executa seu trabalho, na condição de que ele atinja alvos precisamente definidos e respeite os limites de custo estipulados;

- Participação na Administração - Consiste na estratégia de busca de opiniões, sugestões ou comentários dos subordinados antes da tomada de qualquer decisão importante que afete seu trabalho.

Ideias Centrais de Chris Argyris sobre a natureza Humana e a Realidade das Organizações

Os problemas de apatia e desinteresse do empregado não são apenas preguiça individual, inerente ao ser humano. Muito pelo contrário, tratam-se de reações híidas de pessoas normais contra um meio ambiente organizacional hostil à natureza do homem.

A organização típica confina as pessoas a limites rígidos que oferecem pouca ou nenhuma oportunidade de crescimento psicológico, responsabilidade, autoconfiança ou autonomia. Os cargos são descritos de forma tão estreita de modo a exigir o mínimo de capacitações individuais, que colocam a responsabilidade por decisões mais importantes sempre enfeixadas nas mãos dos supervisores, gerentes ou dirigentes maiores.

A forma como está organizado o trabalho possibilita aos seus executores o desempenho de um papel infantil e inibe suas motivações normais pela busca do desempenho de um papel mais adulto. A falta de interesse por um trabalho sem sentido é a reação psicológica normal de um indivíduo que deseja acima de tudo preservar o seu autorrespeito. Consequentemente, o

custo dessas reações defensivas é bastante oneroso para a organização – produção mínima, baixa qualidade e desperdício.

Concordando com Herzberg, Argyris considera que as organizações enfocam equivocadamente os fatores conducentes à motivação do homem na situação do trabalho. Concentram-se exclusivamente em salário, segurança no emprego, benefícios e condições de trabalho como se estes fossem fatores exclusivos para a motivação humana.

É claro que todos são muito necessários, mas insuficientes como seus reais motivadores. Argyris considera que a batalha por bons rendimentos já está vencida, principalmente nos países em estágio avançado de desenvolvimento econômico. Hoje, na época do trabalhador do conhecimento, a grande frustração da maioria não está nos seus níveis de remuneração, mas na utilização indevida de suas capacidades. O empregado precisa ter orgulho e senso de realização por aquilo que faz, e não executar tarefas diárias insípidas que não o estimulam e não o dignificam. Dessa forma, só podem ver o trabalho como um “mal necessário” e não uma real fonte de satisfação pessoal.

Atualmente, os empregados não veem mais a remuneração como um meio para elevar seus padrões de vida. Pelo contrário, talvez ela seja percebida como uma multa que funciona como uma compensação psicológica para minimizar os efeitos que derivam pela insatisfação provocada pelo próprio trabalho. O sintoma externo desse ressentimento é que as exigências por melhores níveis de remuneração aumenta cada vez mais, porém todos vivem sob pressão para igualar melhorias

12 - A Hierarquia das Necessidades e o Enriquecimento do Trabalho

de salários com melhorias de produtividade.

Argyris distingue claramente as noções de “felicidade” e “motivação”. O empregado feliz não é necessariamente motivado a trabalhar com mais eficácia, e o empregado motivado a produzir não é necessariamente feliz. A felicidade não é um fim em si mesmo. O empregado motivado e bem-sucedido deriva um sentido mais elevado de valor pessoal e de significado do seu trabalho. O trabalho torna-se o centro de seus esforços, interesses e ambições, e não apenas um “mal necessário”, porque é nele que encontra suas maiores satisfações.

Com outros estudiosos, Argyris tem participado do desenvolvimento do método conhecido como “treinamento em laboratório”, “treinamento em sensibilidade” ou “Grupo T”, que tem por objetivo aprimorar a “competência interpessoal” através da criação de situações artificiais de laboratório que facilitam a abertura e a capacidade de assumir risco, minimizando a defensiva e a desconfiança. O Grupo T possibilita a abertura comportamental de forma a fazer fluir comunicações mais precisas e menos distorcidas. Quanto mais capaz for o indivíduo lidar com os outros de forma aberta, mais apto estará para transferir essa habilidade às situações reais de trabalho.

O Grupo T intencionalmente dispensa os fatores usuais que denotam status e que tendem a inibir a abertura, pré-requisito básico da livre comunicação. As sessões são livres, informais, sem coordenador, sequer agenda. O grupo percebe no decorrer das sessões que é muito difícil prosseguir sem um roteiro básico que defina o papel e as funções de cada um. Face a esse

dilema, os participantes têm sobre outras pessoas, diferentemente de como são percebidos por eles próprios, e o que decorre com as “mensagens” que tentam enviar aos outros.

Argyris observa que o Grupo T não é panaceia, no entanto, é que a aplicação da metodologia do Grupo T em participantes de organizações heterogêneas aumenta a sua capacidade de ouvir ativamente e não apenas escutar; no caso de aplicação in company o Grupo T tem se mostrado como excelente para aumentar a capacidade sinérgica dos participantes para trabalhar em equipe.



13 - Os Usos Diferenciados da Hierarquia nos Estilos de Liderança dos Personagens





14 - A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor

14- Ideais Centrais de Douglas McGregor

As Teorias X e Y² foram formuladas no sentido de mostrar como provavelmente ocorreria a influência de uma pessoa sobre a outra.

² Veja o livreto deste autor 'A Teoria X e a Teoria Y', baseado nos textos de Douglas McGregor, que busca evidenciar como ocorre a influência de uma pessoa sobre a outra no dia a dia de trabalho. A obra possui versão impressa ou no site, publicado pelo CRA-RJ em dez/2014.



A maioria das tentativas para influenciar pessoas são baseadas em pressupostos que raramente são testados ou mesmo reconhecidos como tal.

As pessoas agem como se suas crenças básicas sobre a natureza humana estivessem corretas e não requeressem nenhuma revisão em particular ou reconsideração.

Em virtude do nosso comportamento tender a ser coerente com nosso pressupostos, as tentativas para influenciar pessoas geralmente revelam algumas indicações (usualmente sutis e não necessariamente perceptíveis para nós mesmo) de que sejam esses pressupostos.

A maneira pela qual procedemos com as pessoas geralmente comunica algo sobre o que sentimos em relação à competência e grau de confiança. Nossos pressupostos são mais captados através de nossos gestos, expressões faciais, tonalidade de voz etc., do que pelas próprias palavras que utilizamos.

As implicações destas nuances em nossos pressupostos (principalmente quando não confiamos inteiramente nas pessoas) são muitas vezes bem claras para a pessoas, até mesmo para afetar sua conduta. Mas quase sempre ocorre o efeito contrário ao que esperamos: em vez de torná-la mais eficiente e responsável, nossos pressupostos, na realidade, exigem apreensão efetiva do trabalho e para o desenvolvimento de um sentido de responsabilidade pessoal.

Nossos pressupostos sobre as pessoas frequentemente conduzem à “profecia autorrealizável”.

A Teoria X é uma forma de considerar as capacidades humanas – que aparecem potencialmente estáticas – improváveis e,

14 - A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor

em sua maioria, não muito expressivas.

Embora estas duas maneiras de agir sejam bem distintas, ambas repousam no mesmo pressuposto – principalmente que o trabalho é uma forma pouco natural de comportamento para a maioria dos homens, e que alguma pressão deve ser aplicada para que se obtenha algum resultado.

A Teoria Y tem sido erroneamente interpretada como se sugerisse que as pessoas se orientassem a seu próprio critério tenderiam a se tornar mais produtivas.

McGregor colocou que, sob condições adequadas, muitas pessoas (não necessariamente todas) poderiam descobrir suficiente motivação no trabalho, para despendar mais esforço do que poderiam em resposta tão somente à coerção.

Se o trabalho estivesse em si mesmo estruturado para permitir oportunidades de realização e de desenvolvimento pessoal, tais experiências proporcionariam uma motivação mais forte para um esforço continuado do que qualquer “motivação” externa aplicada. McGregor acentuou o que estava envolvido não era tanto uma mudança de táticas gerenciais, mas nos pressupostos gerenciais. Isto significa que as condições necessárias para o desenvolvimento das potencialidades humanas eram improváveis de serem criadas, a não ser que os gerentes entendessem e acreditassem nos pressupostos básicos da Teoria Y.

A melhor forma de se saber se os pressupostos da Teoria Y se aplicam a qualquer indivíduo é aplicá-los e considerá-los como se fora ao menos uma pessoa altamente motivada, responsável e dinâmica.

A principal diferença entre as Teorias X e Y se relaciona às suas crenças sobre as realidades da natureza humana.

Teoria X	Teoria Y
1- O trabalho é inerentemente desagradável para maioria das pessoas	1- o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições são favoráveis
2- A maioria das pessoas não é ambiciosa, tem pouco desejo de responsabilizar-se e prefere ser dirigida	2- O autocontrole é frequentemente indispensável na consecução dos objetivos organizacionais.
3- A maioria das pessoas tem pouca criatividade e iniciativa na resolução de problemas organizacionais	3- A criatividade e a iniciativa são amplamente encontradas nas pessoas que se realizam no trabalho
4- A motivação ocorre apenas o nível de necessidade fisiológica e de segurança	4- A motivação ocorre ao nível das necessidades sociais, de autoafirmação e de autor-realização tanto quanto ao nível das necessidades fisiológicas e de segurança
5- As pessoas devem ser estritamente controladas e frequentemente induzidas a realizar os objetivos organizacionais	5- As pessoas podem ser criativas e se autodirigir no trabalho, se adequadamente motivadas



15 - A Relevância do Estilo Subdominante na Liderança

Dominante

Subdominante

Frequência X Crise





O arquiteto

Dominante
9.9

Subdominante
9.1



Estilo Subdominante

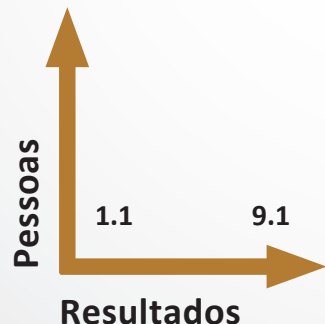
- * Autoritário;
- * Quando pressionado, não se importa em agredir;
- * "Eu o mato";
- * Tratamento duro com o publicitário que faz "jogo da velha";
- * "Não é para isso que estamos aqui", contra as piadas e anedotas;
- * Várias vezes recorre ao estilo autoritário em situações de ganha/perde – caso do incidente da faca com o corretor da bolsa.



O torcedor

Dominante
1.1

Subdominante
9.1



Estilo Subdominante

- * Toda vez em que é pressionado recorre ao estilo autoritário,

15 - A Relevância do Estilo Subdominante

de maneira obstinada, ríspida e fechada às discussões;

* É mordaz com o idoso: "hoje não é domingo";

* "Não precisamos de sermão".



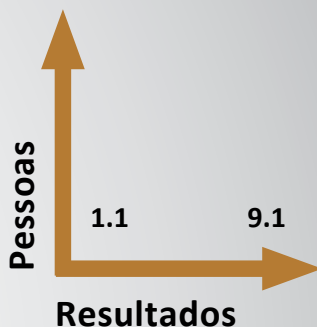
serviço de mensagens

Dominante

9.1

Subdominante

9.1



Estilo Subdominante

* Desistência a aceitação das decisões dos outros;

* Recua quando o pintor o ameaça por alterar a voz com o idoso.



O publicitário

Dominante

1.9

Subdominante

1.1



Estilo Subdominante

* Omissão e ausência;

- * Fica na dele. Quando provocado, desliga-se e tende ao não-envolvimento com problemas e pessoas;
- * Humor passa a ser sem graça e sem sentido, desfocado e não-relacionado com a situação em discussão;
- * Se não pode amainar o conflito, afasta-se e fica de fora;
- * Estilo ping pong: country club e omissão.



O treinador

Dominante
5.5

Subdominante
11



Estilo Subdominante

- * Omissão e ausência, quando confrontado;
- * Quando sua autoridade é desafiada, retorna à cadeira, desliga-se do grupo e diz: "não me importa o que vocês façam";
- * "O que você quer que eu faça?";
- * Conforma-se em apoiar decisões tomadas pelos outros, mesmo quando não concorda.



Anotações



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

[illegible]



**Para conhecer mais sobre o CRA-RJ,
encontre-nos em todas as mídias:**



TV CRA-RJ

cra-rj.tv.br



Rádio CRA-RJ

cra-rj.radio.br



cra-rj.adm.br



CRA RJ



twitter.com/crarj



[cra_rj](https://www.instagram.com/cra_rj)



CRA RJ



CRA-RJ



youtube.com/user/crarj



academicocrarj.com



CRA-RJ

cra-rj.adm.br

Adm. Wagner Siqueira
wagners@cra-rj.org.br
presidencia@cra-rj.org.br
admwagnersiqueira.com