

Armando Correa de Siqueira Neto



ARRISQUE-SE!

**A motivação na
vida profissional**

Armando Correa de Siqueira Neto

ARRISQUE-SE!

[Digite texto]

SIQUEIRA NETO, Armando Correa de
Arrisque-se! / Armando Correa de Siqueira Neto
Mogi Mirim – São Paulo: 2016.

1. Administração 2. Motivação 3. Gestão de Pessoas
4. Recursos Humanos

[Digite texto]

*O homem é feito de tal maneira que quando algo incendeia sua alma, as
impossibilidades desaparecem.*

Jean de la Fontaine

[Digite texto]

Introdução.....	07
Capítulo 1 - EM BUSCA DE UMA CAUSA.....	12
<i>A motivação em situações de risco</i>	
<i>A motivação nas organizações</i>	
Capítulo 2 - OBJETIVOS MOTIVADORES.....	20
<i>Objetivos particulares e comunitários</i>	
<i>Motivos conscientes e inconscientes</i>	
<i>Passo a passo na direção de um sonho</i>	
Capítulo 3 - O PODER DO DESAFIO.....	26
<i>Nível de motivação: segurança X insegurança</i>	
<i>Trabalho e desafio permanentes</i>	
<i>Os desafios motivadores do portador de deficiência</i>	
<i>O negócio é estar inquieto</i>	
Capítulo 4 - LIDERAR PARA MOTIVAR.....	32
<i>O papel da liderança acerca da motivação</i>	
<i>Aspectos essenciais que estimulam os seguidores</i>	
<i>Foco nas pessoas e nos resultados</i>	
<i>Novo tempo: novas demandas na gestão de pessoas</i>	
<i>Ainda falta psicologia para motivar</i>	
Capítulo 5 - QUAL É O SEU TIPO DE TEMPERAMENTO?.....	42
<i>Estratégia e adequação que motivam</i>	
<i>Temperamento e motivação</i>	

Capítulo 6 - DISCIPLINA E RESULTADO.....	47
<i>A disciplina motivadora</i>	
<i>Você é disciplinado?</i>	
Capítulo 7 - PLANO DE CARREIRA PESSOAL.....	51
<i>Você planeja a sua carreira?</i>	
<i>O método passado, presente e futuro</i>	
Capítulo 8 - VOCÊ TEM PRAZER NO TRABALHO?.....	55
<i>Muito potencial e pouco desenvolvimento</i>	
<i>Você está disposto a se dirigir ao que lhe agrada?</i>	
<i>A motivação resultante do prazer no trabalho</i>	
<i>O reconhecimento nas organizações</i>	
Capítulo 9 - ATITUDE: A CONCRETIZAÇÃO DOS MOTIVOS..	62
<i>Teoria e prática</i>	
<i>A superação que leva a concretização</i>	
<i>A atitude motivadora no trabalho</i>	
AGORA, ARRISQUE-SE!.....	68
Bibliografia.....	70
O Autor.....	72

INTRODUÇÃO

Muitas pessoas chegaram ao limite em relação ao seu estado de ânimo, especialmente no trabalho. (Talvez seja o seu caso.) Elas estão ansiosas por encontrar motivação que as faça acreditar em projetos futuros e as carregue de energia e vontade para formar e concretizar sonhos que até o momento inexistem. É um período de suma importância na vida profissional. Faltam motivos suficientes para virar o jogo. É preciso se arriscar. Já não há espaço para situações do tipo "mais ou menos" ou "empurrando com a barriga". É tarde e a febre do desânimo se alastra empunhando a bandeira do domínio num dos mais preciosos alicerces da sociedade: o segmento das organizações. Os colaboradores desejam ir e vir pela estrada do entusiasmo e sentir o gostinho de tal ventura.

Os motivos vão e vêm. Em qualquer época são eles que determinam em boa dose as razões de o ser humano parar ou andar, chorar ou sorrir, calar ou falar, odiar ou amar, morrer ou viver. Tão forte é a motivação que se tornou o elixir da vida, destacadamente no trabalho. Beba-a para ser feliz. Ficar sem o gole diário, nem pensar! Todavia, por que tantas pessoas se prostram desanimadas, com olhar abatido e de pouco brilho? Não há fonte suficiente para todos deste néctar animador? Ou elas buscam algo que ainda nem sabem, tateando na escuridão dos cegos que carecem de luz na jornada tão obscurecida? Cansadas de tentar se contentam apenas com as migalhas proporcionadas pela vida. Será que o "destino" faz isso mesmo ou os efeitos colhidos dizem respeito a causas anteriores?

Como colher sem ter plantado? A esta pergunta, é ideal que se pondere acerca de alguns aspectos antes de respondê-la.

[Digite texto]

Primeiramente, ao considerar que cada pessoa responde de maneira diferente aos estímulos que recebe, compreender-se-á que somente ela pode "autorizar" o desenvolvimento da sua motivação, e ninguém mais. É evidente que influenciemos e somos influenciados. Mas o ponto é que a motivação é uma responsabilidade pessoal. Ela é intransferível. Aquele que espera por outrem ou uma dada circunstância que lhe motive, certamente se frustrará incontáveis vezes, pois é a partir de si mesmo que se definem motivos e se evolui para a sua realização.

Tal processamento se dá ora mais rapidamente, ora menos. A motivação não surge do nada, tal como um presente, apenas porque se desejou possuí-la. Por conseguinte, tal desenvolvimento ocorre muito mais por necessidade do que pela acomodação. Não é no estado de quietude ou conforto que a motivação se processa. Via de regra, é na turbulência de vários momentos da vida que ela se faz presente.

Porém, o que se costuma perceber é justamente o contrário, pessoas aguardando passivamente algo que as motive. Eis, contudo, uma situação perigosa que pode resultar em desânimo e conseqüente descrença. Mistura-se a esta perspectiva a ideia sobre o destino pessoal. Crenças relacionadas à pouca sorte e limitação de oportunidades podem levar o trabalhador a aceitar ainda mais a sua "sina", evitando arriscar e ultrapassar os limites autoimpostos. Mas os tempos são outros e é momento de mudar o ponto de vista e ter atitude diferente.

O temor a respeito do destino pode ser bem compreendido à luz das observações que se seguem: *A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos diante da natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um*

*espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento de eventos previstos.*¹

O mundo é um lugar repleto de mistérios quando pouco compreendido e uma de tais incompreensões pode ser a motivação ou a sua falta. Para aqueles que não tomam contato com as razões de se viver neste planeta, estar aqui por estar é um exercício torturante, com direito a queixa e ainda mais desilusão, alimentando com empenho o monstro da desmotivação. Expressões como “vazio”, “inadequação”, “tristeza” e “apatia” somam-se a tantas outras no vocabulário que forma a falta de interesse pelas coisas em geral.

Vale a pena salientar: considerem-se as patologias psíquicas que demandam tratamento e o que restar desta peneirada é o que chamamos de “vida normal”. Assim, o ser humano aqui focalizado é alguém que trabalha e luta por desenvolver caminhos que o façam tomar contato com motivações de toda ordem, ora originadas na simplicidade do cotidiano, ora na complexidade de sua própria evolução. Nas palavras de Freud: *O homem normal ama e trabalha.*

Cabe, com efeito, estudar vigorosamente o dia-a-dia das pessoas e seus fatores favoráveis e desfavoráveis em relação às motivações que as impulsiona a realizarem-se e realizar coisas para os outros. É um universo bem pouco explorado.

O filósofo religioso Tomás de Aquino escreveu em “A fé” que: *É também evidente que Deus deve necessariamente ser dotado de vontade. ...Deus é a primeira causa motora. Ora, a inteligência não move nada, a não ser em virtude do desejo (apetite); ora, o desejo que segue à inteligência é a vontade.*²

¹ BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses: A fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997 – p.1.

² AQUINO, Tomás de. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004 - p. 173.

Embora historicamente o ser humano sempre buscou se motivar em seus empreendimentos, são no fim do Século Vinte e no começo do Século Vinte e Um que encontramos uma epidemia de desmotivação. O número de doentes é volumoso e a aparente falta de remédio desola qualquer iniciativa de cura, por mais que se esteja motivado para tal tratamento. Em meio a tamanho avanço das ciências, somos pegos de surpresa pela nossa incompetência em lidar com este inimigo silencioso, crescente, corrosivo e em alguns casos profundamente danoso. A desmotivação leva alguns a se enterrarem em seus cargos de ocupação e à impotência do desenvolvimento. Organizações podem ser assoladas por um expressivo número de colaboradores que não abraçam a causa profissional, além de formarem uma legião de gladiadores que empunham suas espadas contra o império laboral, tornando-o um lugar desanimador e por vezes perigoso pelo veneno contido nas comunicações que dividem os blocos de gente e as faz perder a esperança de que um dia existirá união para suplantar tal descontrole e desalento.

As organizações são afetadas em relação a sua produtividade, colaboradores não conseguem despertar do sono dos afligidos, cujo mal-estar causado insistentemente pela falta de ânimo parece não findar. Crises de motivação expressam abertamente as dificuldades pelas quais passa o mercado. O subemprego do capital humano é outro fator que faz derrocar as mais ternas esperanças de revitalização da força de trabalho e seus tão esperados resultados frente à necessidade competitiva existente.

Então devemos questionar a respeito das ponderações necessárias que devemos fazer para nos atualizarmos mediante as demandas prioritárias, tal como é o caso da relação motivação/desmotivação, capaz de influir na vida organizacional dificultando a sua manutenção e evolução. É hora de arregaçar as mangas e equacionar (em parte que [Digite texto])

seja) algumas questões imersas na neblina da desesperança. É tempo de se conhecer mais e fazer uso do poder da motivação.

[Digite texto]

Capítulo 1

EM BUSCA DE UMA CAUSA

A motivação em situações de risco

Ao longo da história, percebe-se um fato comum entre os eventos de guerra: uma causa. Seja em nome de defender a família, a honra, a cidade, o país, a cultura, o rei, a rainha, o duque, o bispo, o papa, o xá, o rabino, e, sobretudo defender-se, há uma causa a se apegar. Há um motivo claro e pujante que faz pulsar exacerbadamente o sangue nas veias. A maioria das guerras -- leia-se o que os estudos demonstram -- embasou-se em razões que as justificaram (ou tentou-se pelo menos) e as legitimou por tais causas que se apoiaram em diversas ideologias, apesar de toda destruição que resulta. *A guerra tem importância crucial para o Estado. É o reino da vida e da morte. Dela depende a conservação ou a ruína do império. Urge bem regulá-la. Quem não reflete seriamente sobre o assunto evidencia uma indiferença condenável pela conservação ou pela perda do que mais se preza.*³

A justificativa bélica se dá pela existência de uma causa e o ser humano precisa se fundamentar numa crença, ainda que temporária e racionalmente ilógica, para arregimentar a sua motivação. É, oportunamente, uma situação que põe a pessoa em contato com a sua energia mais reservada, causando-lhe o sentimento de bem-estar pela vitalidade gerada pelos motivos, o desafio e a expectativa.

³ TZU, Sun. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2006 - p. 20.

Durante as batalhas a adrenalina mantém os soldados em permanente sensação de perigo e excitação, fazendo valer cada segundo da vida, além de movimentar todos os átomos do corpo. Queixavam-se os valentes militares quando o intervalo entre uma disputa e outra se estendia longamente. Atualmente, vale a pena sentir a explosão química decorrente de se lutar com empenho nas pelejas contra a concorrência, ao invés de mofar na monotonia dos “mares da tranquilidade”. Um pouco de pressão faz bem. Mas vale lembrar a dica do técnico da seleção brasileira de vôlei, Bernardinho: *Se a tensão é alta, diminui-se a cobrança, pois fazer pressão sobre quem está mal, triste e vulnerável acaba tendo o efeito oposto. Se estão tranquilas e felizes, esticamos a corda.*⁴

Desta forma, não é no sossego retilíneo que a vida se faz veemente, mas nas acidentadas linhas do desconforto. Não é na passividade que a motivação surgirá com a sua força, mas na agitação da atividade. Engana-se aquele que crê na brisa como sendo o santo remédio para a sua desiludida vida, pois os fortes ventos é que são capazes de modificar o rumo de sua nau, podendo levá-lo a novos horizontes e então sentir a motivação em cada parte do seu ser.

A motivação nas organizações

Os exércitos também são formados por soldados que nem sempre se encontram dispostos a lutar, pois bem sabem que a morte é uma das certezas mais desagradáveis a ser encarada no *front*. No entanto, se exaltam os ânimos quando uma razão lhes é apresentada, fazendo da sobrevivência um mero detalhe que é superado pela causa superiormente importante (quando bem escolhida).

⁴ BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006 – p. 126.

Portanto, a pergunta necessária é: O que as empresas têm feito para chacoalhar o bambuzal da motivação de seus funcionários? Cada qual deve se avaliar com base no nível de motivação real existente. O que é oferecido ao seu pessoal é suficiente?

Para tanto é devido entender com maior propriedade o significado de motivação: *Os conceitos de motivação, usualmente, enfatizam um ou combinações de três tipos de variáveis: 1) determinantes ambientais; 2) forças internas (necessidade, desejo, emoção, impulso, instinto, vontade, propósito, interesse etc) e 3) incentivo, alvo ou objeto que atrai ou repele o organismo. E, acrescenta-se que sem motivação não há comportamento.*⁵ É decerto complexo.

Mas, apostou-se até hoje quase que totalmente na compensação financeira direta – assim também é conhecido o salário, classificado nos processos de administração dos recursos humanos. *O salário representa o elemento mais importante.*⁶ Por outro lado, a compensação não-financeira (além do dinheiro, é claro) tem se mostrado um aliado e tanto na gestão de pessoas. Ela abarca o orgulho, reconhecimento, segurança e autoestima, fatores decisivos na atualidade do mercado de trabalho, tanto para quem seleciona novos profissionais quanto para quem ocupa uma nova vaga ou mantém a que possui ou tenciona ocupar uma outra.

É uma boa proposta estudar a Hierarquia de Necessidades Básicas do psicólogo norte-americano Abraham Maslow, em cuja base ficam as necessidades fisiológicas (fome, sono), na divisão superior, as necessidades de segurança (estabilidade, ordem), na terceira etapa, as necessidades sociais (família, amizade), na quarta, as necessidades de estima (autorespeito, aprovação), e finalmente, na quinta, as

⁵ WITTER, Geraldina Porto e LOMÔNACO, José Geraldo Bitencourt. *Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984 – p. 38.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2002 – p. 371.

necessidades de autorealização (desenvolvimento de capacidades).⁷ Maslow estipulou tais prioridades conforme as necessidades humanas, organizando uma ordem de se atender cada uma delas para ascender e alcançar a seguinte, caso a pessoa assim o desejar. Uma coisa de cada vez conforme a sua importância e satisfação.

E ao enfatizar o ganho financeiro nos deparamos com a teoria da expectativa de Lawler III, citado por Chiavenato: *As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorealização. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível.*

Contudo, lembremo-nos: "A gente não quer só comida..." é uma frase de efeito encontrada na música "Comida", do grupo Titãs, que se encaixa adequadamente a esta reflexão aqui provocada. A época requer mais dinamismo e as pessoas estão sedentas por encontrar novos caminhos, levando-as a se distanciar da mesmice e da falta de perspectiva.

Um exemplo da mesmice é a repetitiva ação motivacional relacionada às ideias de reforço descrita pelo pesquisador estadunidense Skinner, ao estabelecer que: *Vontade, livre arbítrio, força de vontade são termos classificados como ficções explanatórias mentais não observáveis. A alternativa para a crença em um sentido interior que ajuda a determinar a ação é admitir que nenhum comportamento é livre.*⁸ A liberdade é apenas um rótulo atribuído ao comportamento em razão de desconhecermos suas causas. Os sujeitos crêem que agem de

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2002 – p. 83-86; 92,93.

⁸ FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986 – p. 202; 194,195.

acordo com a sua vontade livre, mas tal fato é uma crença para Skinner.

São conhecidas as ideias skinnerianas a respeito de controle do comportamento, especialmente as ações de motivar as pessoas com o uso de condicionamento e reforço: *O comportamento é fortalecido ou enfraquecido pelos eventos que seguem a resposta.* Ou ainda, *Um reforço é qualquer estímulo que aumenta a probabilidade de uma resposta.* Recompensas físicas diretas (carinho, beijo, etc) são exemplos de reforço primário. Reforço secundário diz respeito a elogio, sorriso, dinheiro, pois eles não têm nenhum valor de recompensa em si, mas aprendemos a associá-los com reforços primários. Até chimpanzés treinados aprendem a trabalhar para receber fichas para “gastar” em máquinas que lhes proporcionem alguma coisa gostosa de comer.

Também é prudente refletir sobre os alcances do modelo comportamentalista, relacionado às limitações que pode gerar. O pesquisador Kohn relatou que às vezes, as recompensas possibilitam o aumento de ações de acordo com a vontade de outra pessoa, causando também mudança na forma como essa pessoa se desempenha em determinado comportamento. A sua capacidade de atenção durante a execução de algum comportamento é reduzida quando age em prol de uma recompensa.⁹ Agindo assim, acaba perdendo detalhes que poderiam ser observados fora desse padrão, ou seja, nada mais é feito, além do que foi solicitado. De fato, a pessoa se esforça para atingir um dado fim mediante uma recompensa, entretanto, pode também se manter limitada a fazer exatamente apenas o que é solicitado para receber o seu prêmio, impedindo, assim, a extrapolação de novas possibilidades. Ela faz o que lhe pedem e nada mais.

⁹ KOHN, Alfie. *Punidos pelas recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998 – p. 74, 75.

Corroborando Kohn, Cecília Bergamini alegou que em muitos casos, fatores extrínsecos levam uma pessoa a realizar determinada tarefa, em virtude de medo de punição, ou pelo desejo de recompensa. Ao contrário, quando os fatores são intrínsecos, ou seja, vêm de dentro da pessoa, há motivação e criatividade.¹⁰

É preciso considerar outras fontes de se motivar o pessoal, mas é crucial que elas sejam colocadas em prática, pois se observa algum entusiasmo durante algumas conversações iniciais sobre a sua implantação, porém, por causa das dificuldades causadas pela força das mudanças e da cultura local, muitos são levados ao estado de desânimo e fracasso pela desistência que se consolida.

*O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.*¹¹ Atualmente, boa parte dos trabalhadores expressa o seu desejo de ser reconhecida, de crescer e se realizar na vida profissional. Tal fato é comprovado através de pesquisas específicas. Porém, ainda que se diagnostique este anseio generalizado, diversos gestores demonstram estarem algemados a ideias tradicionais, carecendo de encontrar alternativas para este novo tipo de solicitação.

Considere-se que aspectos como reconhecimento e autoestima não chegou a cinquenta por cento das intenções de tratamento em muitas empresas. A doença organizacional do não-sou-percebido alcançou escores expressivos atualmente, basta empreender uma pequena pesquisa entre os colaboradores de algumas empresas e tabular os resultados: é tiro-e-queda.

¹⁰ BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2002 – p. 87.

A aposta nas palestras motivacionais já vem perdendo o fôlego em razão de sua ineficácia. Não quero crucificar tal atitude, porém recomendo que uma palestra seja promovida em complemento a algum trabalho já diagnosticado e em franco desenvolvimento no tratamento da gestão de pessoal. Cada organização requer uma avaliação particular e ela deve ser reforçada pela intenção de seus representantes mais poderosos: diretores, gerentes, etc. Autoridade e poder definem muito, ainda mais se estiverem aliados ao compromisso de mudança.

As empresas podem e devem mudar, investindo na gestão da motivação, e um exemplo prático de ação focalizada no reconhecimento (tão ambicionado) é a avaliação do desempenho. Porém, todo cuidado é pouco quando alguém julga alguém. Preparação exaustiva para uma adequada aplicação deste instrumento é essencial. O colaborador sente-se parcial ou integralmente reconhecido quando as suas qualidades e defeitos são percebidos e pronunciados (sabiamente) por quem o avalia. É um compromisso de aproximação, comunicação, aprendizagem, crescimento e aperfeiçoamento. Mas só isso não basta, é preciso mais... Um plano de carreira organizacional também é conveniente e serve como uma causa, mas é bom lembrar que possui o seu lado mecanicista, e em decorrência disso, pode limitar os passos de quem depende determinada energia para atingir uma dada posição. O jogo de pontos encontrado num modelo de plano de carreira organizacional permite, em muitos casos, apenas a quantidade numérica nele estabelecida, limitando em doses acomodadas o potencial ilimitado que as pessoas têm. Em outras palavras, abra a porta da possibilidade demonstrando que é apenas um acesso e não a meta final única.

E, retomo para concluir o capítulo, a bandeira da causa como uma força extraordinariamente motivadora a serviço do comprometimento, dos resultados e do sucesso consequente. Se os soldados carecem de razões para se lançarem nos campos de batalha, não é muito diferente a [Digite texto]

condição do colaborador no mercado de trabalho contemporâneo. Dê motivos para que as pessoas caminhem em determinada direção, esqueça tal fato e as dificuldades, mesmo as minúsculas, causarão paradas assombrosamente maiores e desnecessárias.

[Digite texto]

Capítulo 2

OBJETIVOS MOTIVADORES

Objetivos particulares e comunitários

Os significados de causa são *aquilo ou aquele que faz que uma coisa exista. Razão, motivo. Partido, interesse. Demanda.* Portanto, fazer existir algo que anteriormente ainda não existia, aproxima-nos da ideia de estabelecimento de objetivos. Nós temos algumas necessidades naturais, inerentes ao ser humano, tais como fome, sede, sono, etc, e criamos tantas outras. Por conseguinte, estabelecemos objetivos a fim de atender tais necessidades.

São muitos os objetivos a serem perseguidos, mas existem alguns bastante comuns entre as pessoas, tal como o de poder proporcionar melhores condições aos seus familiares (uma boa casa, alimentação, passeios, etc). Eles têm força e podem gerar tenacidade enquanto se caminha em sua direção.

Os objetivos são uma condição necessária para o desenvolvimento da motivação e eles desencadeiam um determinado estado nos colaboradores da organização. *Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.*¹² É visível quando uma pessoa tem objetivo e quando está desprovida dele. Num momento há brilho nos olhos, no outro não.

¹² ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005 – p. 132.

Do ponto de vista do trabalho em equipe, faz considerável diferença quando alguns funcionários estão engajados no mesmo objetivo e outra parte deles não. O negócio anda por um lado e patina por outro. É desentendimento na certa.

Uma forte razão para que vários trabalhos em equipe não rendam o esperado é justamente o desencontro de objetivos. E para se obter alinhamento e aumento dos resultados, a articulação feita pelas lideranças deve contemplar boa comunicação, conhecimento amplo sobre o que se pretende empreender, planejamento participativo, acompanhamento e avaliações intermediária e final.

Os profissionais com objetivo mantêm forte tendência a estarem motivados e a caminharem em direção ao sucesso, embora exista um bom número de variáveis que podem influenciar negativamente tal estado (falta de recursos para determinados projetos, não-autorização de superiores, etc). Contudo, na média, a motivação se faz presente, até porque quem está entusiasmado, via de regra, não se deixa vencer tão facilmente e em nova oportunidade retoma a sua intenção, na tentativa de ultrapassar qualquer obstáculo.

Motivos conscientes e inconscientes

Sob outra ótica, é interessante estudar o tema "objetivo", ressaltando uma questão particular: ainda que tratemos de um único objetivo, por trás dele, em boa parte dos casos, existem outros objetivos, que atendem a motivos conscientes e inconscientes. Podemos nos ater ao objetivo de administrar um departamento (objetivo único com motivo consciente), mas os outros objetivos podem ser, por exemplo, o de manter o nosso emprego e o das pessoas que convivem conosco (objetivo subjacente com motivo consciente), e ainda, sentirmo-nos responsáveis pelas pessoas que dependem de nós. Neste

[Digite texto]

último caso, tal dependência pode se relacionar a uma necessidade particular de sermos importantes para os outros (objetivo subjacente com motivo consciente ou inconsciente). Nos movemos por tais razões, mesmo que não percebamos algumas delas.

*Outro aspecto importante da motivação é que os motivos humanos são frequentemente inconscientes. Muitas vezes uma pessoa não sabe qual o seu motivo real ou qual o seu objetivo.*¹³ Em algumas ocasiões é difícil para o indivíduo identificar corretamente que motivo está por trás de seu ato. *Como não poderia deixar de ser, motivos inconscientes também dinamizam o comportamento em todas as situações e, como não poderia deixar de ser, o fazem também no contexto de trabalho.*¹⁴ É preciso refletir mais a respeito para checar pessoalmente, e, quem sabe, possamos, de fato, constatar a nossa inconsciência sobre tal questão.

São variados e distintos os objetivos, porém, na prática eles se encontram emaranhados e somente quando conhecemos mais a fundo o ser humano, podemos vislumbrar questões pessoais escondidas sob o véu de uma impressão superficial. Vale a pena pensar a respeito, especialmente as lideranças, para conseguirem alcançar as razões de cada seguidor, cujo conhecimento oferece a chance de entrar em contato com o universo mais íntimo e, se estimulado adequadamente, ele responder com motivação e resultado.

Quantas pessoas sentem-se motivadas em seu trabalho, mas não compreendem exatamente as causas que embasam tal comportamento. E outras que estão infelizes, mas não se desprendem dele (mesmo que tenham as condições necessárias para empreendê-lo). Somos seres humanos com porções conscientes e inconscientes, e desta forma

¹³ MORGAN, Clifford Thomas. *Introdução à psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977 – p. 56.

¹⁴ BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006 – p. 135, 136.

agimos ora com domínio, ora descontroladamente. Temos necessidades que geram cobrança quando não satisfeitas, e boa parte delas não são claras, apenas tateamos neste tipo de escuridão. Sentimos que permanecer em determinado lugar faz bem ou mal, então reagimos a isto. Nos comportamos de uma maneira ou de outra e influenciados e somos influenciados por eles, levando-nos a manter ou encerrar o evento.

Conscientes e inconscientes, os objetivos fazem parte da nossa evolução e colaboram vigorosamente no desenvolvimento da motivação necessária para a ação que pretende atingir um dado fim. É nossa responsabilidade, no que tange aos pensamentos conscientes, criar objetivos de forma permanente, desde os pequenos aos maiores.

Passo a passo na direção de um sonho

Lembremo-nos que um objetivo integral é formado por objetivos parciais, como cada degrau que constitui a escada inteira. Passo-a-passo, nós podemos escalar a montanha e chegar ao seu cume. Para alcançar um determinado cargo que se tem em mira (objetivo integral), a peregrinação por outras funções e aprendizagens (objetivo parcial intermediário), faz-se necessária, além de ser pontual, assíduo, competente, solícito, etc (objetivos parciais).

Uma outra forma de termos objetivos é sonhar com eles. Costumo dizer que para sonhar é preciso estar bem acordado. Uma contradição que apresento para despertar a curiosidade a respeito da necessidade de sonharmos fazendo uso da consciência. É claro que me refiro à capacidade de empreendermos sonhos que um dia se tornarão realidade, sejam eles quais forem. Os sonhos têm a dimensão que damos a eles. Contudo, mais do que formar planos contando com a força do sonho, ele é uma rica fonte de motivação, chegando, inclusive,

[Digite texto]

a superar a descrença que muitos têm acerca da possibilidade de realização em muitos projetos ousados. Por acaso não foi um sonho audacioso a criação de um motor e a construção de carros em série para Henry Ford? E anos depois, o atrevido jovem Lee Iacocca, afirmar que seria presidente da gigante Ford Motor Company dos Estados Unidos, e conseguir tal êxito em mil novecentos e setenta? E como tantos outros que maravilharam o mundo com sua coragem?

Ouso afirmar que quem possui um bom sonho está mais vivo do que nunca e sabe o que é ser inundado pela esperança do porvir, do êxito que se aproxima com o empreendimento do trabalho. Pobre daquele que se mantém distante de tamanho bem-estar, desiludido com o mundo e empobrecido com as poucas contribuições que oferece. A mesmice é o seu lema. Pouco importa se o dia amanhece ensolarado ou chuvoso, é sempre a mesma coisa, repetir e repetir... Sonhar, todavia, é elevar-se ao reino das participações e pincelar o seu próprio dia com cores que agradam e transformam qualquer ambiente. É pintar a tela que apraz e assinar sem medo o seu nome no espaço dos merecedores de glória. Quem sonha é um artista mesmo sem sabê-lo.

Não obstante, para todo empreendimento há uma idealização inicial que antecede a obra. *É dado que andar, falar e os outros movimentos voluntários dependem sempre de um pensamento anterior de como, onde e o que, é evidente que a imaginação é a primeira origem interna de todos os movimentos voluntários.*¹⁵ Ideia e execução.

Porém, nós fomos educados a executar muito mais do que idealizar, nossa produção tem como base a mecanicidade de se reproduzir tarefas boa parte do tempo. O comportamento repetitivo é desmotivador e rouba do cenário profissional a chance de crescer

¹⁵ HOBBS, Thomas. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004 – p. 57.

através do uso criativo de novas ideias que contribuam para a solução de problemas cotidianos. Quando solicitados a agir de forma criativa, os colaboradores, via de regra, sentem-se fortemente pressionados a oferecer algo que pouco foi estimulado em seus anos de trabalho. Logo, a frustração e o falso sentimento de incapacidade ganha vulto pela impotência produzida. Percebemos nesses momentos que não desenvolvemos adequadamente a habilidade de sonhar e criar novas possibilidades. Somos hábeis para executar algo que foi aprendido, mas estamos presos a tal hábito. Então, por que não modificar a situação e exercitar os sonhos?

Refletir nesta direção pode nos levar a novos lugares na vida profissional, nos quais a mente humana pouco transitou. O sonho é um direito existente em todas as pessoas, cuja motivação vem a tiracolo.

O negócio é ter objetivos constantemente, e quando atingimos um é convidativo já ter levantado outro para assumir o novo posto disponível. Tanto os líderes quanto os seguidores precisam se empenhar para fazer da geração de objetivos um hábito, aumentando o nível de motivação que se forma e alcançar os resultados pretendidos, mesmo que leve tempo, afinal, objetivo é objetivo!

Capítulo 3

O PODER DO DESAFIO

Nível de motivação: segurança X insegurança

Como razão que sirva para motivar e manter os colaboradores numa dada tarefa, o desafio é imperioso neste tipo de empreendimento. Não é um evento simples desafiar as pessoas de uma organização. Para tanto, vale refletir a respeito de algumas contradições existentes no ser humano. Refiro-me a estabilidade tão desejada pelo funcionário, carteira assinada, salário em dia, etc. É uma luta histórica a segurança garantida pelas leis trabalhistas, além da atuação sindical em prol do trabalhador. Mas devemos considerar o ponto contraditório neste tipo de sentimento de segurança profissional: a monotonia da rotina.

A maioria dos colaboradores quer a segurança da estabilidade empregatícia e todos os seus acessórios: compensações e confortos conquistados por esforço e tempo de dedicação. Leve-se em conta ainda que serviços temporários e estágios são bons, mas não reluzem como o brilho do registro tradicional. O período de experiência (ainda que registrado) é uma fase estressante, pois não é a mesma coisa antes e depois dos noventa dias. Vi muita gente dar o sangue durante a avaliação inicial e em seguida jogar a toalha no chão, quase que desistindo do trabalho tão desejado.

A segurança oferecida pelas leis do trabalho é boa e aconchegante, pois temos custos fixos e variáveis na vida pessoal e eles requerem uma certa garantia para que a ordem e o equilíbrio sejam mantidos. Mas, em nome da "estabilidade" e do "equilíbrio" nos

[Digite texto]

sujeitamos aos limites intrínsecos à rotina. Nos limitamos ao traçado do campo com medo de perder toda a conquista já realizada: um lugar ao sol na convivência social. Já tivemos experiência de sobra para saber muito bem quão alto é o preço a se pagar quando estamos à margem de nossos desejos sociais.

Reclamamos e exigimos de nós mesmos mais desafios porque percebemos que as nossas vidas parecem entediadas e insossas em alguns períodos e sentimos que temos potencial para crescer. *Nada é, por natureza, tão contrário a nossos desejos como a saciedade resultante da facilidade; e nada os excita tanto quanto a raridade e o obstáculo...*¹⁶ Gostamos de complicar um pouco as coisas, mas o fato é que apreciamos os desafios, eles são estimulantes e pertinentes ao crescimento. Embora as pessoas possam se diferenciar entre si em relação ao seu estado de ação ou passividade, elas têm o desejo de sair do lugar comum (umas mais, outras menos) e alcançar situações por elas sonhadas. Lograr êxito é uma expectativa comum ainda que delineie um gráfico com altos e baixos considerável em uma análise global.

Observamos algumas pessoas galgarem degraus que as conduzem a patamares mais gloriosos, baseadas em desafios que assumiram. Porém, contraditoriamente, logo nos aquietamos e deixamos de lado o projeto mal construído de crescimento. O desafio é esmagado pela pequenez de nossa covardia e pelo medo. Então, adiamos, sem data certa para retomar, a oportunidade de empreender motivação.

Devemos recordar, para o nosso bem-estar, que o desafio permanente é um bálsamo, embora cause certas ondas de instabilidade.

¹⁶ MONTAIGNE, Michel de. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2005 – p. 8.

Mas, como ponderamos antes, a motivação diz respeito ao movimento e não a passividade.

Trabalho e desafio permanentes

Um estudo sobre o coração, realizado pelo professor de medicina da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, Dr. Ary L. Goldberger, demonstrou que há uma relação direta entre a variação dos batimentos cardíacos relacionada à monotonia e a atividade (doença e saúde, respectivamente). Ele apontou a necessidade de as pessoas quebrarem a rotina e se tornarem mais “irregulares” contra a ideia de acomodação. A saúde do ser humano compreende abalos e inconstâncias. Cuidado! Trabalhadores de plantão: a rotina não apenas desmotiva, mas pode ser inimiga da saúde.

*Toda a vida vive em desequilíbrio num mundo que está aberto à mudança. E toda a vida é autoorganizadora. Não precisamos temer o desequilíbrio, nem abordar a mudança tão temerosamente. Em vez disso, temos condições de perceber que, como tudo o que é vivo, sabemos nos desenvolver e evoluir em meio ao fluxo constante das coisas.*¹⁷ Viver é um desafio constante, se assim compreendermos a necessidade de mudança, e com ela, o desequilibrante movimento das transformações que podem servir de impulso às motivações humanas.

Desafio, por conseguinte, é uma atitude vital e saudável para o desenvolvimento pessoal e profissional, além de energizar o cotidiano no trabalho. É hora de aposentar o sonho de aposentadoria que visa tão somente à pescaria. Afinal, quem aguenta passar dias ininterruptos à espera de um peixe enamorado pela isca lançada na água? Pescadores profissionais também desejam descanso de suas tralhas. E mais, ouço

¹⁷ WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999 – p. 107.

com atenção os planos de muita gente que se compraz na ideia de fazer visitas a conhecidos na aposentadoria, em razão de os compromissos profissionais impedirem tal anseio. Penso que não há visitas no mundo capazes de ocupar tanto tempo disponível numa aposentadoria. Logo elas se encerram. Ademais, quem quer ser visitado tantas vezes? Tudo cansa, tudo se encerra em algum momento. O negócio é aproveitar o aqui e agora, inclusive (e por que não especialmente?) no convívio profissional. Passamos ricos anos em contato com colegas no trabalho. Não seria justo investirmos energia neste tipo de relacionamento. Ou melhor, não vale a pena gerar mais motivação junto àqueles com quem convivemos abundantemente?

Os desafios motivadores do portador de deficiência

De olho no bom convívio e na produtividade, temos uma missão a cumprir diariamente: desafiar-se, cuja abrangência vai além do conceito tradicional que temos do trabalhador. Observo o desafio autoimposto por parte de alguns profissionais portadores de algum tipo de deficiência física ou mental (comumente são jovens). É notória a sua motivação frente à competição com outros colegas de trabalho. Há uma corrida pela qualidade do serviço prestado, além da quantidade de resultado.

Além de tais fatores que motivam, há outro a ser verificado: a vocação. *A verdadeira orientação vocacional ("também" para jovens com deficiência) deve basear-se na análise realística de, no mínimo, quatro fatores: potencial, limitações, desejos e aspirações e realidade sócio-econômica-cultural (mercado de trabalho contextualizado).*¹⁸ Mas ainda não é a prática usual.

¹⁸ AMARAL, Lígia A. *Conhecendo a deficiência: em companhia de Hércules*. São Paulo: Robe Editorial, 1995 – p. 176.

Mesmo sob a força da lei que beneficia o ingresso e a permanência do portador de deficiência em várias organizações, as condições de mercado ainda são desfavoráveis àquele que se enquadra num segmento diferente. Todavia, o seu esforço em se adaptar, superar e ultrapassar certos limites são recompensadores, haja vista ele estar envolto em uma atmosfera de motivação que visa a adentrar ao mercado de trabalho, manter-se nele e superar (quando é possível, e tem sido em vários casos) a concorrência interna.

O negócio é estar inquieto

Tal luta continua, e as armas desta guerra são o desafio e a superação, que formam, felizmente, uma dupla e tanto!

O desafio levanta o moral e sacode a poeira que por ventura tentou nos enrijecer tal como uma estátua passiva no museu dos calminhos.

A motivação consiste na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa satisfazer uma necessidade do indivíduo. Necessidade significa uma deficiência física ou psicológica que faz determinado resultado parecer atraente." "Uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas específicas que, uma vez alcançadas, terão como consequências a satiasfação da necessidade e a redução da tensão." "Os trabalhadores motivados estão em estado de tensão. Para aliviá-la, engajam-se em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividade serão necessárias para proporcionar alívio.¹⁹

O jogo é inquietar-se e inquietar os outros, provocando desafios que motivam. Mexer o esqueleto e sentir-se quente. Desafiar é

¹⁹ ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004 – p. 46.

emocionar-se. Lembremo-nos que emoção forte como a raiva deve ser canalizada para objetivos que requeiram maior atitude, dar passos mais ousados, decisivos. Quantos projetos organizacionais precisam ser impulsionados pelo desejo de cada um de nós?

Seguimos a teoria administrativa corretamente: avaliação, discussão, planejamento, revisão e... Justo na hora de executar, dar o tapa inicial com empenho, murchamos, ficamos tímidos. A prática ainda merece vigor e coragem para se suceder melhor do que a percebemos.

Vamos à frente a fim de explorar outros capítulos.

Capítulo 4

LIDERAR PARA MOTIVAR

O papel da liderança acerca da motivação

Se de um lado é dever do colaborador desafiar-se para que faça deste comportamento um hábito saudável para se manter motivado boa parte do tempo, por outro, as lideranças são também responsáveis por tal execução. Senhores líderes de todos os cantos: estão convocados! É chegada a hora de participar mais da vida de seus seguidores. Embora a liderança pressuponha naturalmente o relacionamento entre as partes que dela dependam, tenho visto justamente o contrário. Ao invés de proximidade, a distância. Vêem-se muitos “líderes” enclausurados em suas salas, cheios de tarefas a cumprir, oferecendo pouquíssimo tempo junto aos seus colaboradores. Ouve-se com devoto fervor e orgulho: Se eu não resolver estes pepinos, quem os resolverá?

Então, há algo de errado no reino da Dinamarca, haja vista a proximidade entre líder e seguidor ser de suma importância. O que está acontecendo? Ou o que não está ocorrendo? Falta algo essencial: as boas e velhas relações humanas. As organizações contam com sofisticados equipamentos e *softwares* que promovem a comunicação e o processamento de informações, fazendo girar o programa necessário à sua produção. Modernos celulares e troca de e-mails numa pequena fração de tempo agilizam, como nunca visto anteriormente, as mensagens que percorrem todo tipo de empresa. Uma parafernália à disposição. Todavia, este arsenal de recursos sequer faz sombra à

[Digite texto]

deficiência existente nos relacionamentos que abraçam o povoado do capital humano. Não aponto apenas a distância entre as pessoas, mas também o tipo de qualidade e competência inadequados ao convívio.

Ainda é possível observar a ascensão de algumas pessoas a cargos de liderança sem qualquer preparo. Repetimos a tenebrosa cena em que alguém é convocado às pressas para substituir outro alguém que foi demitido ou demitiu-se. Embora o vai-e-vem das pessoas nas organizações seja, via de regra, motivo de surpresa, é possível planejar e preparar colaboradores que ainda não tiveram contato com as funções requeridas pela liderança. Ah! Mas somos tomados por inquietações do tipo "temor antecipatório", que nos alerta para os "perigos" de chamar a atenção. Afinal, o que vão pensar se treinarmos para a liderança alguém que nem foi suscitado para tal fim. E o que achará o líder desta pessoa? Certamente puxarão meu tapete, pensará ele. Por favor, situemo-nos no século atual e trabalhemos em direção favorável. Alguns seguidores devem estar preparados para assumirem a chefia em algum momento.

Aspectos essenciais aos líderes que estimulam os seguidores

É imprescindível que as empresas gerem uma boa cultura de liderança, focalizando alguns pontos relevantes:

1) Preparo permanente não faz mal a ninguém. Mas é para valer, devendo manter tal ritmo, e evitando realizar treinamento relâmpago, que surge e some, levando tempo para ressurgir, demonstrando que é apenas uma cortina de fumaça para obscurecer e confundir.

2) Os líderes precisam conhecer os seus seguidores (de verdade) para articular a maneira mais acertada de motivá-los, oferecendo adequados desafios, sem subestimar ou superestimar, mas extraíndo

[Digite texto]

cada vez mais o desenvolvimento do potencial que também deve ser observado atentamente.

3) Nunca, em hipótese alguma, fechar os canais de comunicação, pois, a comunicação é o meio de contato humano necessário às relações sociais. É através dela que as pessoas se expressam, se aproximam e distanciam-se, estabelecendo o seu lugar no mundo, suas necessidades, aprendizagem e desenvolvimento. Ao se comunicar, o ser humano se influencia mutuamente entre os seus demais.

Alguns líderes são hipócritas e fazem brilhar o verniz do falso sorriso e do convite às portas abertas a qualquer hora do dia, tentando suscitar no colaborador o louvor por sua beatitude. Porca miséria! Cansei de ver gente quebrando a cara quando tentou colocar em prática esta ensaiada peça teatral. Foi só o colaborador se aproximar da sala do dito cujo e ele esbravejou antes mesmo de ouvir um "a": Se puder falar depois será melhor, não estou com tempo hoje (nunca está, para dizer a verdade). Que raio de comunicação é essa? Câmbio, desligo!

4) Nos momentos em que uma empresa passa por dificuldades, e é justamente aí que o líder deve arrebanhar os seus seguidores, contudo, é comum ele se isolar mais ainda, causando medo além da conta nos colaboradores que sentem o perigo vazar pelos seus poros. Não faça isso, nem que a vaca tussa! Esteja presente, não fuja. Vale destacar a importância da relação ética. Motivação legítima para seguir a liderança demanda confiança, baseada em alicerces éticos. As pessoas desconfiadas apenas obedecem (aparentemente em alguns casos) ao invés de seguir com vontade.

5) O líder aprende com os seguidores, os seguidores aprendem com o líder e ninguém brinca de ser Deus-sabe-tudo.

6) O líder se especializa em avaliar os seguidores e não transformar este procedimento tão importante e motivador em oportunidade de infernizar, desmotivar, caçar (e por que não queimar

[Digite texto]

na fogueira inquisidora?). Há líderes com perfil de extrema severidade encontrado na era medieval.

7) Se o líder usa a arte do convencimento e se compromete com as mudanças e acompanha cada etapa nelas existente, não há porque travar batalhas com os colaboradores, a não ser que se requeira tal empresa em razão de pontos divergentes que não chegam a acordos com foco nos fins. Lembremos sempre dos objetivos organizacionais.

8) Um ponto desmotivador é a ausência de valores morais na gestão de pessoas. Conforme as empresas conseguem alinhar os seus valores com os do seu pessoal, tanto melhores serão os relacionamentos baseados nestes princípios.

9) Cobrança e resultado devem fazer parte da rotina na gestão da liderança. Há chefes que exageram, e devem rever se há truculência em seus comportamentos e abuso de poder. Há outros que atuam nesta direção com equilíbrio, aumentando ou reduzindo adequadamente tais exigências. E há aqueles que não conseguem fazê-lo. O tipo de temperamento de cada líder diz respeito aos três modelos de chefes citados. Conhecer-se e se desenvolver para complementar o que falta é requisito de praxe para uma formação que ocupa ou pretende preencher o posto de líder.

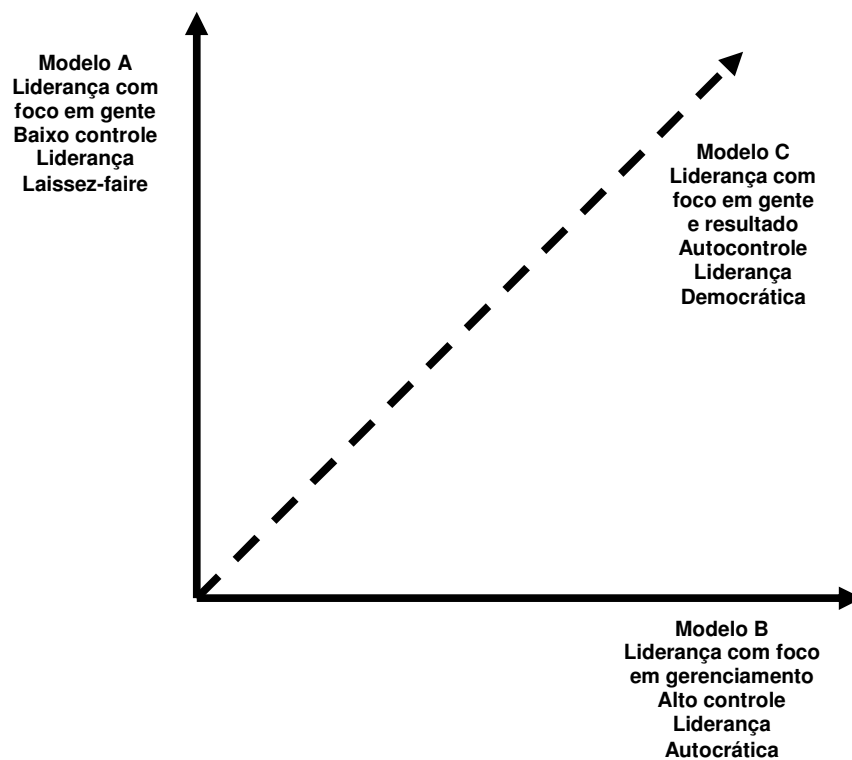
Foco nas pessoas e nos resultados

São várias as atitudes necessárias à gestão e alguns líderes tendem, conforme o seu jeito de ser, a focalizarem mais as pessoas (criação de visão e estratégias, inspiração e motivação, geração de mudanças) ou mais o gerenciamento (resultado, planejamento, orçamento, organização, direção, controle, produção). Em suma, pelos

[Digite texto]

diferentes tipos de liderança existentes, faz-se necessário o desenvolvimento de ambas as tendências: foco em gente e em gerenciamento. É um desafio motivador.

Gráfico dos Modelos de Liderança A-B-C



O eixo do modelo A prioriza as pessoas, suas necessidades e, quanto mais se avança nele, tanto menor é o controle exercido pela liderança. É o tipo de chefe que solicita o mínimo de relatório, pouco cobra da equipe, acredita que o grupo sabe como fazer as coisas e permanece a certa distância com pouca ou nenhuma interferência. É baixo o controle.

[Digite texto]

O eixo do modelo B prioriza o gerenciamento, baseado em relatórios, gráficos e resultados e, quanto mais se avança nele, tanto maior é o controle exercido pela liderança. O chefe, neste caso, cobra de seus seguidores cada detalhe que julgue importante, fazendo de sua gestão, muitas vezes, um relacionamento de permanente pressão (elas podem chegar a graus intoleráveis). É alto o controle.

O eixo pontilhado do modelo C preocupa-se em desenvolver os aspectos ideais dos eixos A e B. Tal liderança é compreendida a partir da necessidade de um modelo de gestão de pessoas mais atual, no qual a preocupação observa tanto gente quanto resultado extraído pelo gerenciamento. O autocontrole é a medida adequada neste modelo, pois as pessoas acabam desenvolvendo maior responsabilidade e autonomia, e assim fiscalizam a si mesmas, recebendo apoio do líder.

Gente e gerenciamento merecem serem considerados na formação da liderança, embora o jeito de ser de cada líder possa oferecer resistência quando solicitado a aprender novos aspectos que ainda não possui. Todavia, o século vinte e um já deu sinais evidentes de que cobrará tal perfil de quem ocupar cargos que demandem conhecimentos tão diversificados e complexos.

Novo tempo: novas demandas na gestão de pessoas

Tornou-se evidente, em parte pelo menos, que o momento privilegia o ser humano e o seu capital intelectual: [...] *estamos vivendo no meio de uma revolução de época: o nascimento da sociedade pós-industrial. Revolução comparável a duas outras transformações igualmente decisivas na história humana: a revolução agrícola, que há sete mil anos determinou o surgimento da civilização rural, e a revolução industrial, que no final do século XVIII determinou o advento da produção e do consumo de massa.*

[Digite texto]

Se a sociedade rural tinha no centro do seu sistema a produção agrícola e os proprietários da terra, se a sociedade industrial destronou estes protagonistas, colocando em seu lugar a produção em série de bens materiais e os proprietários das fábricas, a sociedade pós-industrial decididamente privilegia a produção de bens imateriais (serviços, informações, símbolos, valores e estética) e os produtores de ideias.²⁰

É uma transformação que abre as portas para um horizonte diferente e é ao mesmo tempo um grande estímulo à mudança e ao crescimento.

Ampliando a análise, as lideranças não podem se esquecer de que as pessoas não são robôs que devem fazer pelo que recebem apenas ou obedecer a ordens indiscriminadamente. É como adverte Wheatley, que, de acordo com a visão mecanicista vigente, as pessoas foram organizadas em papéis e as responsabilidades em funções, tornando a organização semelhante a uma máquina e assim foram criadas fronteiras entre as pessoas.²¹

Vivo numa sociedade democrática. Por que deveria ter que obedecer a ordens do meu patrão, oito horas por dia? Ele age como um ditador sanguinário, dando ordens à nossa volta, dizendo aquilo que deveríamos pensar e fazer. Que direito tem ele em agir dessa forma? A companhia paga os nossos salários, mas isso não significa que tenha o direito de comandar todas as nossas crenças e sentimentos. Certamente ela não tem o direito de nos reduzir a robôs que precisam obedecer a todo o comando.²²

O tempo passou e os trabalhadores também avançaram em relação aos ganhos a que têm direito, como espaço e estímulo para se

²⁰ DE MASI, Domenico. *A economia do ócio / Bertrand Russel, Paul Lafargue*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

²¹ WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999 – p. 52, 53.

²² MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996 – p. 145.

desenvolverem, qualidade nos relacionamentos, consciência sobre os processos que mantêm contato, respeito, solidariedade, compreensão, dentre outros, a exemplo da atenção e da ajuda.

É possível considerar a Teoria das necessidades de McClelland: *Necessidade de realização: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Necessidade de poder: a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas. Necessidade de associação: o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.*²³ Novas necessidades se fazem presentes com o tempo e os colaboradores precisam ser compreendidos coerentemente, buscando, a partir de tal conhecimento, alinhar melhor interesses particulares e organizacionais para dirigir a energia e o trabalho às metas comuns.

Ainda falta psicologia para motivar

Aqui, dedico especial atenção a um fato que ocorre dentro das organizações e que os líderes não tem oferecido o devido suporte: o problema pessoal de cada colaborador. Tais problemas podem ser desmotivadores e contraproducentes, e não há festa de confraternização, balão recheado de prêmio, tapinha nas costas, caneta de prata, etc, que dêem jeito. É preciso ajudar com esforço especializado. É claro que uma empresa não deve se transformar exclusivamente em um centro de atendimento para transtornos psicológicos, tais lugares já existem para prestar as devidas finalidades. No entanto, bem sabemos que as pessoas, na sua maioria, não possuem

²³ ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004 – p. 50.

condições financeiras e dispõem de pouco tempo para empreender este tipo de tratamento. Eu me refiro a uma condição mais adequada e pertinente (um ambiente discreto) para se chegar a um bom acordo.

As lideranças interessadas na questão podem avaliar a relação custo/benefício e tomar decisões afirmativas ou não conforme o resultado de tal ponderação. Por experiência sugiro que se considere a ideia de ter um terapeuta disponível no cotidiano organizacional, que trabalhe com agenda de atendimento e se ocupe em ouvir as pessoas que precisam desabafar, aconselhar nos casos específicos ou tratar com psicoterapia quando assim a situação demandar.

É como me disse certa vez um amigo e diretor industrial: Ah! Se as empresas soubessem como a terapia pode ajudar... Vi, com o passar dos anos, trabalhadores resolverem bem os problemas que os afligia. Nada se compara ao fato de retirarmos tremendo peso de nosso íntimo, fazendo-nos retomar a leveza anteriormente perdida.

Os colaboradores querem, em muitas vezes, serem ouvidos apenas, coisa que não conseguem no cotidiano pessoal e menos ainda no profissional. Em certas ocasiões o suficiente é ouvir (com atenção e presença de espírito). Basta estar presente de verdade, demonstrando exclusividade a quem precisa ser escutado. É crucial que as lideranças reflitam e saiam do casulo do medo e da insegurança a respeito do assunto e alcem vôo para novas investidas que motivam e criam qualidade de vida. Nada como um funcionário que consegue resolver as suas questões particulares e encontra acesso ao desenvolvimento da motivação.

Com franqueza, alguns líderes devem se aperfeiçoar a respeito de seu modelo de gestão. Às vezes é preciso começar do zero e se desfazer das camadas de pseudoliderança adquiridas ao longo do tempo. O reconhecimento e a humildade serão o primeiro passo desta jornada de transformações essenciais, sem as quais, pode-se engavetar o projeto

[Digite texto]

“Liderança” e continuar com a fanfarronice do faz-de-conta que sou um líder e tanto.

A motivação pode desaparecer conforme o tipo de relacionamento existente no eixo líder-seguidor. Mas, ela pode despontar e manter-se em plena evolução quando à vontade de ser competente no papel de líder está presente. O chefe deve se motivar e estimular os colaboradores a fazer o mesmo também.

Capítulo 5

QUAL É O SEU TIPO DE TEMPERAMENTO?

A motivação está relacionada ao temperamento das pessoas? É uma boa pergunta, tendo em vista o fato de presenciarmos em algumas ocasiões pessoas altamente motivadas no seu ambiente de trabalho, mesmo sabendo que elas não adoram de paixão tais situações. Então, uma boa maneira de investigar esta questão é conhecer um pouco sobre o temperamento, o jeito de se relacionar e se motivar. Por temperamento pode-se entender que é *uma porção de traços da personalidade, a reação emocional ou o estilo comportamental do indivíduo na interação com o ambiente*. Para ilustrar este assunto, descreverei o comportamento e as ideias de um jovem de vinte e um anos, cujo trabalho é atender clientes em um quiosque comercial.

Estratégia e adequação que motivam

Chamou a atenção a maneira desembaraçada, otimista e educada com que o moço atendia os consumidores. Mesmo faltando parte dos produtos oferecidos por aquela marca que ele representava, sabia contornar a situação de maneira simpática sem perder a venda (uma coisa é ser gentil e outra é trazer resultado), envolvendo cada pessoa em sua gostosa conversa. Era um dia de intenso calor e ele não se queixou uma única vez, diferentemente de todos que ali se encontravam. Foi então que resolvi conversar e compreendê-lo, perguntando-lhe sobre as razões que o motivavam a ser daquele jeito. Ele respondeu que gostava de ser assim, e que não conseguia ser

[Digite texto]

diferente. Fiz outra indagação questionando o que mais o motivava no trabalho. Em instantes falou-me de maneira enfática: as pessoas! Disse que adorava gente de todo tipo, e que tais contatos o estimulavam no seu dia-a-dia. Acrescentou espontaneamente que todo trabalho é "ruim", e que não existe empresa "santa". No entanto, a motivação, conforme ele, estava em se relacionar com clientes e fornecedores no ambiente de trabalho. Este era o seu prazer.

Embora o jovem tenha revelado o seu ponto de vista sobre a qualidade "negativa" das empresas, o seu atendimento era incontestavelmente de boa qualidade. Vale destacar que o mercado anda ávido por pessoas com este perfil, visto os problemas e as dificuldades que as empresas enfrentam com a mão-de-obra despreparada e em muitos casos sem vontade para atender e se aperfeiçoar.

Ao refletir sobre o jeito de ser de cada um, localizaremos o tipo de temperamento presente, cujas diferenças podem ou não facilitar o ajuste entre a pessoa e a função profissional que ela exerce. Um exemplo claro é justamente este jovem atendente, que confirmou ser deste jeito desde a sua infância, corroborando a ideia sobre temperamento e tipo de trabalho. Ele possuía atitude extrovertida. Ou seja, de acordo com os estudos do médico suíço Carl Jung, *os extrovertidos envolvem-se com o mundo externo das pessoas e coisas; tendem a ser mais sociais e conscientes do que está acontecendo à sua volta. Já os introvertidos concentram-se mais em seus próprios pensamentos e sentimentos, em seu mundo interior.*²⁴ Imagine quantos tipos de atividades profissionais existem e quantas pessoas de um jeito ou de outro se encontram adequadamente adaptadas. Por outro lado,

²⁴ FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986 – p. 47.

quantas ainda não conseguiram tal adequação, sentindo-se mal e até incompreendidas.

Um bom exemplo é o mundo das vendas e do contato com os consumidores, que diz muito mais respeito aos profissionais extrovertidos, ao passo que funções mais reservadas de setores administrativos como a financeira e contábil, são melhores habitadas pela turma dos introvertidos. Mas nem sempre é possível conciliar tal questão, levando muita gente boa, de um jeito ou de outro a sofrer pela inadequação. Não é regra a reflexão aqui descrita, e, inclusive, as pessoas podem desenvolver aspectos existentes de outro temperamento, além do que, tímidos e festivos sempre encontrarão espaço no mercado de trabalho.

É relevante destacar o fato de que muitas pessoas lutam para superar diferenças por elas percebidas em relação às outras. E por tal perspectiva, o psicanalista Alfred Adler definiu a vontade como *um sinônimo de luta pela superioridade e realização de objetivos de vida*.²⁵ Segundo Adler, quando há forte presença de sentimentos de inferioridade no ser humano, ele tende a buscar superioridade pessoal em face de sua insegurança. É de se pensar a respeito, pois, semelhantemente, sabe-se que alguns funcionários também se preocupam com o que os superiores podem achar deles (receio de ser considerado fraco, com pouca capacidade), e tal insegurança, aliada ao status de manter-se sempre por cima das situações, é motivadora em relação ao seu bom nível de desempenho.

Temperamento e motivação

²⁵ Idem, p. 80.

Vale a pena conhecer um pouco mais a respeito. Existem quatro tipos de temperamento descritos há mais ou menos dois mil e quatrocentos anos pelo médico grego Hipócrates: Colérico, Sanguíneo, Fleumático e Melancólico. Os dois primeiros podem ser agrupados na atitude extrovertida, e os dois restantes na atitude introvertida. Os quatro temperamentos são divididos entre pontos positivos e negativos, facilitando assim a identificação com cada um deles, além de proporcionar uma visão ampla de outras características que se deseje desenvolver com vontade e determinação.

Tabela dos quatro temperamentos

	Sanguíneo	Colérico	Melancólico	Fleumático
Pontos Favoráveis	Falante Expressivo Cordial Amigável Comunicativo Entusiasta Compreensivo	Vontade forte Independente Visionário Prático Produtivo Decidido Líder	Talentoso Analítico Esteta Habilidoso Autodisciplinado Disposto a sacrificar-se Sensível	Calmo Digno de confiança Objetivo Diplomata Eficiente Organizado Prático Humorado Condescendente
Pontos Desfavoráveis	Indisciplinado Instável emocionalmente Improdutivo Egocêntrico Exagerado	Cruel Irrado Sarcástico Autosuficiente Impetuoso Dominador Vingativo Frio e insensível	Autocentrado Desconfiado Suscetível Vingativo Mal-humorado Crítico Teórico Não-social Pessimista	Procrastinador Preocupado Egoísta Avarento Autoprotetor Indeciso Temeroso Desmotivado

É interessante conhecer os temperamentos em relação aos profissionais da organização, tendo em vista a adequação deles acerca do tipo de trabalho que executam, maneira de se relacionar, motivar, cobrar, avaliar e aprender. Em geral, as organizações não consideram este fator importante, e acabam sofrendo algumas vezes por tal negligência.

[Digite texto]

Portanto, a questão a ser analisada em razão dos tipos de temperamento existentes diz respeito à motivação que o jeito de ser de cada um proporciona. Com efeito, se conseguirmos juntar a fome com a vontade comer teremos um casamento perfeito entre o que somos naturalmente e o que a atividade de trabalho requer. Ótimo! As coisas tendem a favorecer ao desenvolvimento da motivação. Do contrário, a tendência a desmotivação pode estar presente e se transformar em um desastre.

Para concluir, consideremos que nem toda organização consegue atender as necessidades de seus colaboradores e oferecer-lhes o ideal enlace entre o seu jeito de ser e o cargo ocupado, e nem todo colaborador corresponde à altura do que muita empresa lhe proporciona. Nesta balança desajeitada que de um lado pesa o temperamento humano e de outro as condições organizacionais, vai se dando um jeitinho. Mas não devemos perder de vista a questão, pois para toda compensação há uma deformação. Perdemos algo em troca de espremer aquilo que não coube com adequada pertinência.

Extrovertidos e introvertidos: Será que as pessoas se conhecem a ponto de direcionar o seu jeito de ser a um objetivo mais compatível e feliz? Elas estão dispostas a crescer e acrescentar (com muito trabalho, suor e lágrimas) novas atitudes ao seu perfil? Ou vão levando conforme o vento sopra, sem intervir? Que tipo de motivação se desenvolve em cada um destas situações? E mais intimamente: Qual é o seu temperamento? E quais aspectos de outros temperamentos você já possui desenvolvidos? Pense se não é o seu caso e avalie melhor a consequência (boa ou desagradável) do que você experimenta hoje. Pergunte-se: Qual é a relação entre o meu temperamento e o que eu faço no trabalho?

[Digite texto]

Capítulo 6

DISCIPLINA E RESULTADO

A disciplina motivadora

Não é sem razão que muitas pessoas se desanimam ao perceberem que os resultados do que se desejou não foi obtido. É o clássico "quase deu certo". Porém, normalmente faltam alguns itens para que se alcance o objetivo esperado, dentre eles destaca-se a disciplina. Em boa parte das vezes não somos disciplinados, não utilizamos métodos para desenvolver alguns trabalhos, não fazemos registros dos resultados e, conseqüentemente, não comparamos um registro e outro, não nos avaliamos regularmente a fim de diagnosticar o que precisa ser melhorado (nos achamos quase-perfeitos), não desenvolvemos procedimentos e não os registramos para aperfeiçoá-los no momento propício, não nos dedicamos a atividades de desenvolvimento (leitura, esportes) com frequência (exageramos no primeiro dia e abandonamos no terceiro...), etc.

Ao observar o nível de disciplina de algumas pessoas, especialmente alguns esportistas, destaca-se a disciplina existente, levando-lhes quase que inevitavelmente ao sucesso. Vitórias e medalhas atestam tal realização. Os resultados são quase sempre os melhores. Nestes casos a motivação é contagiante e está presente em boa parte do tempo. Há forte pressão por parte de quem lidera tais pessoas, mas ela é estimuladora. A cobrança faz parte deste tipo de êxito. *O combate à acomodação é permanente. Ao garoto convocado pela primeira vez, se você diz que o treino começa às sete, é possível que ele pergunte: "Não*

[Digite texto]

pode ser às cinco?" Ele quer melhorar, está animado, cheio de gás. Já o campeão do mundo pode reagir de outro modo: "Por que não às dez?" Como já chegou lá, tende a relaxar. Por isso quero todos na quadra às sete da manhã. E ainda: No caso de uma empresa fica a pergunta: por que as pessoas se dedicam mais nos dias que antecedem o fechamento de metas? O resultado final não é um somatório de ações? Imagine se todos se esforçassem com a mesma intensidade todos os dias.²⁶ Vale a pena discutir tal questão entre os líderes e os seus seguidores, para elucidar pontos de obstrução à produtividade e ganhos de maior vulto.

Consideremos ainda que, vemos gente fazendo sucesso e sentimos uma ponta de inveja. Gostaríamos de estar em seu lugar, mas sequer fazemos ideia do duro que dão diariamente, treinando seis, oito, dez ou mais horas por dia. Dizemos: Isso é loucura! Não é. É disciplina para atingir resultado. Insanidade é ficar na moleza esperando o sucesso chegar.

É pra valer o negócio, não tem meio-termo, para alcançar mais é necessário se dedicar mais. Não há mágica e nem adianta desejar sorte caso não ocorra disciplina. Dia após dia devemos ser incansáveis e continuar plantando, mesmo que na época da colheita a safra venha a ser mirrada. Os primeiros resultados são menores, mas os seguintes aumentam, desde que o plantio se mantenha e cresça à medida das próprias metas. Quer mais, deve seguir adiante!

Você é disciplinado?

Embora todos saibam o que quer dizer disciplina, vale a pena apresentá-la nos seus vários significados: *Regime de ordem imposta ou mesmo consentida. Ordem que convém ao bom funcionamento de uma*

²⁶ BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006 – p. 139.

organização. Submissão a um regulamento. A questão é: Qual é o seu regulamento? Você tem um pelo menos?

Repense a maneira pela qual costuma executar as suas tarefas no trabalho. Será que existe algum método que torne a sua ação mais produtiva? Você pode render mais fazendo as coisas de maneira organizada, aperfeiçoando o método. Mas somos simpáticos a manter um determinado jeitão de fazer o serviço e a ele nos apegamos como quem não tem qualquer alternativa. Estamos enganados! Existem diversas formas de se executar as coisas, porém, precisamos buscá-las ou ainda, desenvolvê-las com dedicação e hábito.

Emperramos e permanecemos resistentes à mudança porque ela dá trabalho, causa medo e gasto de energia, preferimos a acomodação e a segurança do “certo” e do invariável. Contudo, alto lá! A desmotivação encontra espaço e faz o seu ninho em condições monótonas e mornas. Então, com o tempo, sentimo-nos sem expectativa, desanimados e finalmente frustrados. De quem é a culpa? Não demore a responder.

Para desenvolver motivação estabeleça disciplina em seu cotidiano profissional, busque melhorar o que já é possível e pesquise continuamente novas formas de ajuste. Avalie semana a semana, mês a mês (descubra o melhor período comparativo), e perceba os pontos a serem tratados, invista com vigor neles e supere-se.

Observe as outras pessoas, como elas fazem o seu trabalho, peça orientação, consulte seu chefe, qualquer pessoa que demonstre ser interessante para o seu projeto de crescimento. Mantenha contato com um bom número de pessoas e troque informações. Tenha uma rede de relações valiosa: solicite o que lhe falta e ofereça do que dispõe. Descubra métodos que alguns profissionais utilizam, acesse a internet e navegue pelas páginas do conhecimento que precisa, vá além dos sites apenas engraçados e sexys.

[Digite texto]

A ideia é trocar o velho e desengonçado jeito de ser por uma nova e adequada atitude de ser disciplinado e obter resultados motivadores. Disciplina e resultado andam juntos. Acrescente estes itens ao seu serviço e aumente a chance de ser um profissional entusiasmado pela competência, segurança e autonomia advindas de seus esforços disciplinados.

Capítulo 7

PLANO DE CARREIRA PESSOAL

Você planeja a sua carreira?

Assim como nos motivamos a partir de planos que fazemos para viajar a diferentes lugares, também podemos nos animar ao agirmos desta forma no trabalho. Tal situação pode ser obtida por meio de planos que sejam estabelecidos criteriosamente. Então, ressaltaremos aqui a importância do plano de carreira pessoal, aspecto encontrado inclusive na grade do curso de Administração.

Se perguntarmos aos colegas de trabalho (de diversas áreas e de cargos diferentes), se eles possuem um plano de carreira pessoal, escutaremos de boa parte deles a resposta negativa. Avançando ainda mais nesta análise, a questão levantará uma dúvida em suas cabeças a respeito do que exatamente quer dizer tal plano. Embora algumas pessoas planejem o futuro para si, nem sempre utilizam algum tipo de método.

A intenção deste capítulo é a de sugerir um caminho a ser trilhado quando quisermos desenvolver um plano de carreira pessoal para o nosso crescimento. A ideia é simples, mas deve ser levada a cabo com rigor por sua dimensão reflexiva e motivadora. Algumas perguntas básicas devem ser feitas a si próprio, e, é interessante registrar cada questão e sua correspondente resposta, formando uma agenda de compromissos particulares, cuja influência será percebida na vida profissional.

[Digite texto]

É preciso gerenciar a sua carreira. Assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira. Conheça a si mesmo, avaliando os seus pontos fortes e fracos. Desenvolva sua vantagem competitiva. Invista na comunicação. Considere a si mesmo como um produto.²⁷ Sob tais pontos de vista pode-se gerar uma boa dose de motivação, analisando a si próprio e aproveitando o resultado desta apreciação para crescer com a utilização de um plano de carreira.

O método passado, presente e futuro

O método é dividido em três etapas: passado, presente e futuro. É preciso dispor de um pouco de tempo para realizá-lo com qualidade, pois depende desta ação um melhor direcionamento do que se pretende fazer.

Primeiramente, deve-se pensar nas experiências passadas. Localize-se há três, cinco, sete anos... (a riqueza de vivência é particular e merece maior ou menor focalização) E reflita sobre o que fazia neste período. Em que trabalhava, em qual empresa, quem eram os seus colegas, chefes, etc. Que conhecimento possuía para exercer as atividades profissionais. Aproveitou bem o tempo e soube crescer com as oportunidades? Amadureceu o suficiente? Deixou-se levar pelas condições locais ou se insurgiu positivamente, na tentativa de evoluir com contradições, erros e acertos? Nesta época sonhou algo de bom que gostaria de fazer, custasse o que custasse? Por exemplo, exercer uma dada profissão, até diferente da que praticava (vá além das sugestões aqui apontadas). Você sonhou com algo diferente?

Em seguida, na continuação da análise, observe-se no momento presente, tente responder se há tantos anos (de acordo com o tempo

²⁷ ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004 – p. 462.

que estabeleceu para a avaliação da primeira etapa) você chegou às condições desejadas. Você quis fazer um curso e não o fez, por quê? À exceção de fatos verdadeiramente justificados (doença, incapacitação de qualquer ordem), que desculpas usou para não dar o passo necessário ao seu crescimento e alcançar uma vida mais motivada em razão das escolhas pessoais que faz? Apontamos o dedo da responsabilidade para a vida sem reconhecer que somos nós os responsáveis em optar por avançar ou estacionar mediante os vários projetos que pretendemos. A culpa, em boa parte, é...

O tempo passa e com ele nossas intenções são carregadas para longe. Não há motivação que chegue nesta toada. Ou ainda, na contrapartida mais positiva, se logrou êxito com os planos feitos anteriormente, o que pretende para o porvir? A vida continua, e os motivos devem ser despertados também para as novas metas.

E, finalmente, o plano de carreira pessoal contempla o futuro, período para o qual traçamos objetivos a serem perseguidos, além de estudarmos com cuidado que ferramentas devem ser utilizadas para que se alcance tais propósitos. Olhe para o presente e lance um corajoso olhar para o horizonte de sua vida. Pergunte-se, baseado na situação em que se encontra, o que deseja do amanhã. É preciso querer para ir atrás. A motivação não brota sem razões que a estimulem a existir. Estabeleça os itens de maior interesse, tais como formação educacional, conhecimento geral e específico, talentos a serem desenvolvidos (criatividade, raciocínio, sociabilidade, sensibilidade, etc). Mas lembre-se que tais itens não ocorrem por acaso. Exercitar é a regra de ouro para conquistar o que se deseja. Só se aprende a nadar quem pratica a natação! Ficar à beira da piscina é manter para si apenas o potencial de nadador que existe dentro de você.

Pense um pouco mais e visualize-se ocupando um determinado cargo de trabalho, realizando projetos específicos, se relacionando com

[Digite texto]

as pessoas, etc. Defina que ferramentas são necessárias para tal investimento: mudança de certas crenças, alteração de comportamento, exploração de novos mercados, relacionamentos diferentes, assistir a filmes que antes ignorava, frequentar teatro, participar de projetos sociais, realizar cursos, namorar mais, viajar e visitar bairros fora do roteiro turístico, etc. Pense no que pode fazer para si próprio em benefício dos objetivos que tem em mira. Permita-se banhar no espectro de motivação que tomará conta de você, ele vem junto neste pacote que forma o plano de carreira pessoal.

Passado, presente e futuro. Começo, meio e fim, e começo novamente... Com método, motivos e concretização. Logo, este procedimento fará parte (se é que já não faz) de sua mentalidade, levando-o a viver com boa qualidade e entusiasmo. Planeje a sua vida profissional.

Capítulo 8

VOCÊ TEM PRAZER NO TRABALHO?

Muito potencial e pouco desenvolvimento

Fazer algo do qual não se gosta é um desprazer. A responsabilidade, obrigação e a condição ser-humano-empregado força as pessoas ao desajuste interno quando exercem atividades que não as motiva. Tal desarmonia pode durar alguns meses, anos ou até a vida toda. Pode-se tolerar a questão e aprender a administrá-la de forma aparentemente eficaz. A aparência está na infelicidade encoberta e na falta de realização. Possuímos um grande potencial a ser explorado, contudo, é de nossa inteira decisão mantê-lo atrofiado se não nos posicionarmos em relação ao prazer necessário no trabalho.

Precisamos de dinheiro para sobreviver e até satisfazer os desejos consumistas que criamos e aos quais somos expostos. Temos obrigações para com os pais, filhos, esposas, maridos, netos, etc. Porém, é preciso definir claramente que nível de responsabilidade nós temos para conosco, que obrigações são deixadas de lado em detrimento do círculo de pessoas que nos rodeiam. Será que aproveitamos tal justificativa para não concluirmos os projetos pessoais, abandonando anualmente o plano de carreira pessoal (se é que o empreendemos)? Por acaso fomos engolidos pela cultura de o "trabalho é duro mesmo"? Pense seriamente: Por ventura não seria justamente o trabalho uma das fortes razões de nos apegarmos à vida com unhas e dentes, e nele encontramos objetivos e suporte para encarar os anos que se seguem inevitavelmente? (percebe aqui uma causa para viver?).

[Digite texto]

Há alguns anos classifiquei como “Síndrome do sofá” a apatia encontrada em muitas pessoas (especialmente os jovens e os aposentados) que não exercem algum tipo de trabalho e que encontram refúgio em seu velho e conhecido sofá. Elas o conhecem como ninguém: o número de listras existentes, os afundados surgidos pela insistente mania de sentar-se sempre no mesmo lugar, a melhor posição para encostar a cabeça e outros detalhes. Enfim, a monotonia em pessoa, o nada-fazer e o fazer-de-conta que está ocupado. Quem aguenta tamanha passividade, chega a ser anestesiante. Nem comentaremos sobre o número de bocejos que causa tal comportamento... A vida, creio, é um constante movimentar-se (não dispense o descanso que o sono proporciona, e só), que ora nos transporta para um lado, ora para outro, se assim pretendermos.

A questão, tristemente, ocorre no trabalho também, e sou forçado a criar nova expressão para o fato: “Síndrome da cadeira profissional”. A diferença é que há movimentação por conta das obrigações cotidianas, e a semelhança está na apatia de sentar-se e realizar as operações habituais de modo mecânico. A apatia e a acomodação ficam estampadas no rosto de seus portadores. Porém, animem-se senhores diretores, gerentes e colaboradores, há cura! Mas existe também o preço a pagar: a mudança.

Você está disposto a se dirigir ao que lhe agrada?

Mudar requer uma nova aprendizagem a respeito do que se pretende transformar. Uma nova crença, um novo entusiasmo para se empreender algo do qual não se está acostumado. Para o sufismo, que é uma coleção de ensinamentos, a vontade significa: *Cada ato deliberado é composto de sua concepção, motivação e capacidade para realizá-lo. E vontade livre é parte da natureza humana... Ao contrário dos animais,*

[Digite texto]

*temos a habilidade de voltarmos as costas para nossos melhores interesses.*²⁸ E também de fazermos as escolhas mais apropriadas.

Nada como um inovador período plasmado por intensa e promissora motivação, baseado em algo que desperte a necessidade de se buscar prazer na vida profissional. É um desafio.

Em muitos casos é a falta de um significado para viver e trabalhar nas pessoas que lhes torna tão apáticas. Em razão do período que passou em campos de concentração nazistas durante a Segunda Guerra Mundial, o psicanalista Viktor Frankl estudou o seu próprio comportamento e o de outras pessoas aprisionadas e entendeu que: *O homem procura sempre um significado para sua vida. Ele está sempre se movendo em busca de um sentido de seu viver; em outras palavras, devemos considerar a "vontade de sentido" como um interesse primário do homem.*²⁹ Nos dias presentes vivemos uma forte onda de falta de sentido para as coisas que fazemos. Devemos nos ocupar de tal questão a fim de nos dedicarmos à busca de planos que contemplem o sentido de viver, de empreender e de se motivar decorrentemente no ambiente de trabalho.

Ah! Um lembrete: quando realizar o plano de carreira pessoal não se esqueça de considerar o que lhe agrada, causando prazer num determinado tipo de trabalho. Se a vida impõe a obrigação de aceitar qualquer ofício para sobreviver num momento cuja prioridade é manter-se de pé, logo em seguida imponha o seu desejo e vá atrás do que realmente quer. A motivação requer motivos.

É exorbitante o número de pessoas que trabalham sem encontrar o prazer naquilo que fazem. Muitas se adaptaram, mesmo sem o devido entusiasmo. Outras ainda lutam contra a situação (várias sequer fazem

²⁸ FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986 – p. 356.

²⁹ FRANKL, Viktor E. *Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo*. Aparecida: Santuário, 1989 – p. 23.

ideia do porque sofrem no trabalho) e o restante, de menor porção, está a caminho de se realizar profissionalmente com prazer, ou uns tantos já chegaram à condição mais plena de tal sorte.

Pergunte aos bem-sucedidos profissionais do mercado qual é a receita, e ouvirá invariavelmente a resposta sobre o seu sucesso: Prazer no que se faz (eles trabalham inclusive de madrugada, e com alegria), vontade (motivação por se sentir feliz com aquilo que executa e com os diversos ganhos em perspectiva) e persistência (quem tem prazer e motivação encontra alento nos momentos mais difíceis, transpondo-os e aumentando a sua resistência e obstinação). Vale a pena ressaltar que aquele que tem objetivo claro e o persegue com força, poderá aceitar coisas que o desagrade também. Entretanto, é por força de seu direcionamento que consegue superar tal desprazer.

A motivação resultante do prazer no trabalho

O prazer no trabalho é uma fonte cristalina de motivação. Vê-se com clareza o que se pretende e, mesmo que se altere parte do projeto ou o desvio seja total, há sempre a chance de ajustar ou iniciar novamente, contando com as causas já bem definidas, além da satisfação de ter experimentado os efeitos do que se causou com maior domínio. O prazer também se relaciona à autonomia que temos acerca das decisões (certas ou erradas) que tomamos, através de atitudes nascidas em nosso âmago. *Sois senhor de vós mesmos.*³⁰

A autonomia do pensamento e das ações encontrados em algumas pessoas de perfil independente é capaz de provocar constantes enxurradas de motivação. Afinal, elas contam consigo mesmas para boa parte dos projetos que criam, além de terem de responder por seus

³⁰ PRADO, Lourenço. *Equilíbrio e recompensa*. São Paulo: Pensamento, 2007.

atos, independentemente do que resultar deles, positiva ou negativamente. Logo, as chances de se motivarem é maior. Ken Blanchard, autor de dezenas de best-sellers aproxima-se de tal ideia ao expressar: *As únicas pessoas que não precisam ser motivadas por terceiros são os empresários – pessoas donas do próprio negócio ou colaboradores independentes trabalhando por conta própria. São automotivados e suas metas estão alinhadas às metas organizacionais. Na verdade, suas metas pessoais e organizacionais geralmente são as mesmas.*³¹

Por outro lado, colaboradores com perfil de dependência para muitas decisões e com baixo nível de atitude estão fadados (temporariamente se assim o desejarem) a uma reduzida carga de motivação, haja vista se cobrarem de forma limitada, permanecendo na zona de conforto. A motivação tem estreita relação com a pressão exercida pela cobrança.

O prazer no trabalho, portanto, depende de como decidimos encarar as atividades profissionais, passiva ou ativamente. A questão ideal é: Agimos sobre tais atividades ou ocorre o contrário? Ou ambas as formas se intercalam conforme as dirigimos?

O reconhecimento nas organizações

Nunca esteve tão em alta o famoso tapinha nas costas dentro das organizações, e ele varia em graus conforme a necessidade muito particular dos profissionais. Para vários, no entanto, é preciso mais do que o gesto. O fato é que a necessidade de reconhecimento tem batido o seu recorde cada vez mais rapidamente, estabelecendo, desta forma,

³¹ BLANCHARD, Ken. *Vai em frente!: motivando com palavras e ações positivas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002 – p. 67.

um clima organizacional difícil e um tanto quanto infantilizado, haja vista muita gente fechar a cara e ficar sem falar por tempo incerto, com registros claros de redução na produtividade. Uma birra sem par, que se alastra nas esteiras e nos escritórios.

Pesquisas feitas no Brasil e em Portugal, por exemplo, destacam o baixo ânimo dos trabalhadores por aspectos como a carga excessiva da jornada laboral, a necessidade de aumento de salários e benefícios, mas, no topo das queixas, a falta de reconhecimento carrega o troféu que, segundo as avaliações, teima em não descer do pódio contra o qual as organizações se encontram paralisadas, sem saber exatamente o que fazer, ainda que várias tenham se mexido na direção de programas de qualidade de vida e até mesmo de reconhecimento. Mas apesar dos esforços, a corrida que ganha fôlego no início, reduz a sua velocidade com ares de inconsolável frustração. É como enxugar o gelo...

Sugestões de análise através da psicologia, contudo, são capazes de apontar para questões diretamente relacionadas ao autoconceito que cada um cria, levando a uma expectativa correspondente, mas que, infelizmente, não consegue ser satisfeita, via de regra, pois se trata antes de uma fantasia a respeito da autoimportância, muito acima da média necessária para ter uma boa autoestima, e, portanto, frágil diante da esmagadora realidade que se impõe sem qualquer cerimônia. A autoimportância demasiada gera desejos de ser reconhecido à altura, e com a inevitável frustração originada na própria realidade, a raiva e, por vezes, a tristeza, inundam a intimidade, roubando um bocado da motivação; esta, por sua vez, é injetada cegamente na expectativa, numa espécie de círculo vicioso de autoengano e frustração, e não reduz até que se alcance a devida consciência, fruto de importante e fundamental reflexão a respeito. É um trabalho e tanto, mas essencial para a própria evolução.

[Digite texto]

Note-se que todos estão sujeitos ao redemoinho da frustração, e, pouquíssimos, se debruçam sobre a questão, a fim de lhe reduzir. Não obstante, em casa também agimos assim, sem se dar conta, é claro, mas potencializamos consideravelmente a autoimportância no trabalho, culpando-o pela famigerada situação – ressalve-se, todavia, que não devemos desconsiderar os ambientes hostis igualmente. Porém, é mais fácil apontar o dedo da culpa para o mundo exterior do que se voltar para a trabalhosa reflexão íntima, cujo empenho e aceitação gradual dos conflitos nos obriga a enxergar mais do que tão somente estamos acostumados. Decifra-te ou será devorado pela falta de autoconhecimento!

Capítulo 9

ATITUDE: A CONCRETIZAÇÃO DOS MOTIVOS

Teoria e prática

Podemos conhecer considerável número de conceitos sobre a motivação, compreendendo-a também sob diversos pontos de vista em razão de nossas experiências de vida, assim como o fizeram tantos filósofos. *De todas as faculdades, a mais importante é a vontade, intervindo em todos os atos do espírito e constituindo o centro da personalidade humana. A vontade seria essencialmente criadora e livre, e nela tem raízes a possibilidade de o homem afastar-se de Deus.*³² Tudo é possível para o homem, pois reside nele a possibilidade de optar.

*São de duas espécies também nossas vontades. Algumas consistem em ações da alma que terminam na própria alma, como quando queremos amar a Deus... as outras são ações que terminam em nosso corpo, como quando, do simples fato de termos vontade de passear, redundam que nossas pernas se mexam e nós caminhemos.*³³

Todavia, de nada serve tal arsenal do saber se não o colocamos em prática. É um punhado de pensamentos que se amontoam no sótão de nossos arquivos mentais. Muitas vezes não é a falta de conhecimento sobre a motivação que a impede de ser desenvolvida, mas a ação real e concreta necessária a seu respeito. Encontra-se na cultura oriental tal conceito, através do Zen-budismo: *É por meio da vontade que nos*

³² AGOSTINHO. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004 – p. 20.

³³ DESCARTES R. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004 – p. 117.

*apoderamos da vontade. A vontade desenvolve-se através de exercícios de vontade.*³⁴

Precisamos por o pé na estrada para tentar chegar ao lugar que desejamos. É crucial dar o primeiro passo. Há ocasiões, para surpresa de alguns, que urge ter a atitude primeiramente, para depois gerar a motivação. Soa de forma estranha esta afirmação, contudo ela é legítima, tal como na narrativa que se segue.

A superação que leva a concretização

Numa manhã de domingo, uma jovem acordou bem entristecida. De sua cama levantou-se e caminhou até a sala, deitou-se no sofá e ali permaneceu imóvel. Sua mãe imediatamente percebeu aquele comportamento diferente, indo ao seu encontro e perguntado se ela gostaria de tomar o café da manhã. A moça respondeu-lhe que não, pois se encontrava indisposta e sem vontade de fazer nada, inclusive, de comer. Por sua vez, a mãe, compreendendo aquele estado de desânimo, apenas colocou-se a disposição caso ela assim o desejasse.

Em seguida o pai aproximou-se da filha, na tentativa de usar sua psicologia e obter melhor resultado que o de sua esposa. Em tom alegre e descontraído perguntou: O que a minha garotinha quer? É só pedir que eu busco. Ela respondeu, quase sem se mexer, que desejava apenas ficar em silêncio. Ele acenou afirmativamente e saiu da sala.

Uma vizinha bem xereta ficou logo sabendo da notícia e invadindo a casa, entrou batendo palmas e dizendo: Isso passa, é só se levantar, conversar um pouco comigo e dar umas boas gargalhadas. Vamos! Vamos! Insistiu com ar de quem detinha o remédio para aquele mal. A jovem olhou-a fixamente com a testa franzida e retrucou: Nunca briguei

³⁴ FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986 – p. 306.

com você, mas se persistir nesta ideia e continuar me incomodando, eu ficarei brava. A vizinha retirou-se imediatamente dizendo: Não está mais aqui quem falou! Eu heim?!

A moça manteve-se no lugar, quietinha. De repente, o silêncio foi quebrado pela visita de uma amiga muito especial, que a conhecia bem em razão da proximidade que aquela amizade permitia. Logo soube pelos pais que o estado da filha era de tristeza e imobilidade. Então, sua providência inicial foi avisar à amiga deitada no sofá, que seu desejo era o de apenas sentar-se ao seu lado e fazer-lhe companhia, também em silêncio. Com um aceno de mão favorável consentiu a sua presença.

Alguns instantes se passaram e a amiga visitante comentou: Puxa vida! Veja a minha sina, tenho que ir resolver um problema e desde a noite passada planejei que teria a sua companhia. Como eu faço agora? A amiga, com ar desconfiado, respondeu: Ah! Sabia. É só dar uma brecha e lá vem você, disse que ficaria quieta! Está bem, concordou a outra. Passado cinco minutos, retomou o assunto: Não acredito que irei sozinha resolver a minha questão! A moça que estava deitada esbravejou novamente: Não vai começar, pelo amor de Deus! Deixe-me quieta, estou triste e sem vontade de fazer nada. A amiga logo ficou em silêncio. E assim se sucedeu a cada intervalo de tempo, com jeitinho a amiga provocava a outra, até que a jovem deu um salto e ficou de pé, dizendo: Está bem! Está bem! Vamos logo a este lugar porque bem sei que você não me deixará em paz. Vou só tomar um banho e volto para resolvermos esta chatice logo.

Em pouco tempo banhou-se, vestiu-se com displicência, nem maquiagem usou, além de deixar o cabelo sem secar, não havia ânimo para cada uma destas tarefas. Bradou à amiga: Vamos! Saíram e tomaram o ônibus. Durante o trajeto muitas coisas aconteceram, pessoas transitavam pelas calçadas, as portas de alguns comércios

[Digite texto]

eram abertas, gente conversava alto e chamava a atenção. Enfim, o comum, mas vivo e presente.

Chegaram ao destino e a amiga resolveu o problema que as levou até ali. Foi então que decidiu convidar a sua acompanhante a tomar um suco em uma lanchonete próxima. O convite foi aceito com uma ressalva: Eu vou, mas é só, depois eu volto para o meu sofá. Logo chegaram e se acomodaram, pedindo ao garçom a bebida. Em seguida, enquanto experimentavam o suco, a entristecida moça cutucou a amiga e disse-lhe em voz baixa: Você está vendo aquele bonitão do outro lado da lanchonete? Estou, respondeu-lhe. Pois é, ele está olhando para mim, justo hoje que estou triste, mal arrumada e sem maquiagem! Não é justo! O rapaz levantou-se e se aproximou das duas perguntando se poderia sentar-se com elas. Aceitaram a proposta e ele passou a conversar, e, aos poucos, direcionou o bate-papo para a jovem de seu interesse. Ela não acreditava no que percebia, justamente no dia em que estava tão pra baixo e despreparada, tinha que aparecer aquele príncipe encantado em sua vida? O tempo passou e logo a conversa ganhou intimidade e entusiasmo a respeito dos gostos pessoais, trabalho, escola, etc. Foi então que o moço decidiu convidá-la para sair à noite, anotando e trocando os telefones para combinar os detalhes do programa.

Despediram-se e as amigas retornaram para casa. A conversa agora girava em torno do que ela vestiria, que maquiagem usaria... Logo chegaram, trocaram mais umas palavras e se despediram e a jovem, assim que pisou na sala, respirou fundo e comentou para si mesma em tom reflexivo: Meu Deus! Se eu não tivesse levantado deste sofá e saído, mesmo a contra gosto inicialmente, estaria nele até agora, no mesmo estado.

Muito bem, nem é preciso contar o que se sucedeu para encerrar esta narrativa. O que nos interessa, retomando o tema motivação, é o [Digite texto]

fato de as pessoas desistirem de ter atitudes que as beneficiem. Antes mesmo de dar o primeiro passo julgam ser impossível fazê-lo e, portanto, permanecem no lugar em que se encontram.

A atitude motivadora no trabalho

Alerto sobre a importância da atitude, ela é essencial para que as coisas aconteçam. Mesmo quando nos encontramos tristes e sem esperança como no caso narrado, é preciso dar o primeiro passo e sair do lugar que nos prende. Ainda que pareça uma luta desigual (e nos sentimos desta forma, não é invenção!), mesmo assim, vale a pena ter a atitude de quebrar esta barreira desmotivadora.

Quantas vezes nos percebemos cabisbaixos no trabalho? Sem querer conversar nem olhar para as pessoas. Dizemos: Se pudesse abriria um buraco e me jogaria dentro. Quantos clientes nós temos que atender para manter a atividade profissional? Encarar o chefe nestes momentos é a morte! Ser criticado então, nem se fale! Como é horrível conviver profissionalmente nestes dias, mas é preciso. Pensamentos de demissão rondam nossas cabeças: É hoje! Deste dia não passa! Nos enchemos de coragem para tal façanha, e logo vemos que é um absurdo e desistimos (ainda bem!). Mas a tristeza se mantém, que droga! Será que ficamos a espera de um milagre? Sonhamos com algum fator surpresa para nos tirar da angústia? Ansiamos por algum motivo mas ele não vem.

É a atitude que concretiza cada motivo que temos em foco, mas ela pode também dar o pontapé inicial de que precisamos antes mesmo de termos os motivos. Ela faz toda diferença. Só é possível mudar, mudando. É óbvia tal afirmação do ponto de vista teórico, mas na prática ela não é bem compreendida, pela aparente falta de força presente. Contudo, está em nossas mãos a responsabilidade e a

[Digite texto]

necessária atitude para transformar o que não nos faz bem em algo que nos acrescente coisas boas, tais como coragem, oportunidade, um pouco de rebeldia e mais felicidade no trabalho. Vamos! O que você está esperando?

[Digite texto]

AGORA, ARRISQUE-SE!

Chegamos ao final do livro e desejo expor algumas impressões acerca da motivação e também sobre os aspectos que orbitam ao seu redor. Mais precisamente, descreverei em poucas linhas algumas ideias particulares sobre este universo tão em evidência nos últimos tempos, especialmente na vida profissional. Consideremos, portanto, alguns pontos variáveis em relação ao vai-e-vem dos motivos:

1) Quem ainda não conquistou um bom ritmo de desenvolvimento de motivação, poderá, se caminhar na direção de tal propósito, obter êxito e muitas outras coisas decorrentes. Todos têm este direito, além de carregar em si a essência e os recursos necessários para o seu despertar no trabalho.

2) Quem já possui o hábito de desenvolvê-la com maior frequência, mas, caso se desvie de sua rota, corre o sério risco de perder-se ao longo do caminho e topor de cara com a desmotivação. O hábito é importante, porém não garante o resultado permanentemente, em virtude de mudanças que continuam a acontecer na vida organizacional. Mantenha vigília!

3) Em razão de a vida profissional ser inconstante (fator determinante para o incômodo e a estimulação que se segue), tanto gerar quanto impedir o surgimento da motivação, deve ser entendido como oportunidade de se autoconhecer para avaliar sempre em que velocidade se encontra o próprio desenvolvimento. Quando tudo parece se encontrar muito calmo, desconfie. Investigue a respeito de sua obsolescência e o que precisa para se atualizar (seja competitivo). Quando o sentimento for, em boa parte do tempo, desanimador, reveja os pontos inerentes à motivação: causa, objetivo, desafio, modelo de

[Digite texto]

liderança (se for um líder), tipo de temperamento e adequação a atividade de trabalho, disciplina, resultado, plano de carreira pessoal, prazer no que faz e atitude para concretizar e outros aspectos que julgue necessário.

Arme-se para as batalhas profissionais que tem pela frente, arrisque-se mais e avance a *mares nunca d'antes navegados*. Explore o novo com garra (você tem esse direito!), e não se permita a ter sede com tamanho manancial à disposição. Lute para realizar os seus sonhos. Puxe a responsabilidade para você. Ande, caia, levante, canse, chore, retome, avance e conquiste. Arrisque!

BIBLIOGRAFIA

- AGOSTINHO. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- AMARAL, Lígia A. *Conhecendo a deficiência: em companhia de Hércules*. São Paulo: Robe Editorial, 1995.
- AQUINO, Tomás de. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses: A fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BLANCHARD, Ken. *Vai em frente!: motivando com palavras e ações positivas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DE MASI, Domenico. *A economia do ócio / Bertrand Russel, Paul Lafargue*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- DESCARTES R. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986.
- FRANKL, Viktor E. *Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo*. Aparecida: Santuário, 1989.

- FREITAS, Elisângela Machado de. *A influência dos quatro temperamentos. Crescimento Pessoal & Motivação*, São Paulo, nº 33, p. 11-16, março, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- HOBBS, Thomas. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.
- KOHN, Alfie. *Punidos pelas recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINIAURÉLIO SÉCULO XXI: O minidicionário da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- MONTAIGNE, Michel de. *A história da Filosofia: Coleção Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 2005.
- MORGAN, Clifford Thomas. *Introdução à psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PRADO, Lourenço. *Equilíbrio e recompensa*. São Paulo: Pensamento, 1997.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- TUCKER, James A. *A teoria por trás do Programa de Liderança*. *Nice Journal*, São Paulo, nº 1, p. 25-34, junho, 2002.
- TZU, Sun. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2006.
- WHEATLEY, Margareth J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.
- WITTER, Geraldina Porto e LOMÔNACO, José Geraldo Bitencourt. *Psicologia da aprendizagem*. São Paulo: EPU, 1984.

O autor

Psicólogo, professor e mestre em liderança. Ministrou cursos e palestras no Brasil e no exterior. Pesquisador dos campos da psicologia organizacional, educacional e sócio-econômico, com experiência em orientação de pesquisa. Autor e coautor dos livros Gigantes da Liderança, Gigantes da Motivação e Educação 2006.