

SERGIO ANTONIO SCORSATO



**A MOTIVAÇÃO E A GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO NA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada à Pontifícia
Universidade Católica do Paraná,
como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Educação, sob a orientação da Prof^ª
Dr^ª Rejane de Medeiros Cervi.

CURITIBA

1998



PUC PR

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Departamento de Educação
Mestrado em Educação

ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 130

No dia **17 de agosto de 1998**, às **14h30min**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	
Prof. Dr. Ivo José Both	
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	

designada para a Banca do Exame de Dissertação do mestrando **Sergio Antonio Scorsato**, ano de ingresso 1994, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **MOTIVAÇÃO DOCENTE E GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**.

Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	Conceito <u> A </u>
Prof. Dr. Ivo José Both	Conceito <u> A </u>
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	Conceito <u> A </u>
	Conceito Final <u> A </u>

Observações: _____

Prof. Dr. Peri Mesquida
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

DEDICATÓRIAS

Em memória de Elisa Maria Augusta Alves de Carvalho, minha eterna professora e amiga, pelo exemplo de perseverança e luta. Que mesmo na doença não esmoreceu até atingir seu objetivo .

A meus pais, pela luta para proporcionar os estudos que possibilitaram o alcance deste ideal .

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me manteve com saúde em toda esta jornada.

À professora Rejane de Medeiros Cervi, orientadora interessada e envolvida, incentivadora que me acolheu no momento de angústia e conduziu-me com segurança nesta trajetória .

À Maria Leoni Valle, minha esposa e amiga, pelo apoio e contribuição a que serei grato sempre .

A todos as pessoas de meu relacionamento, que dedicaram horas de suas vidas para me ajudarem chegar ao final desta caminhada .

“ Quando o homem nasce ele é flexível e mole, morto ele é rígido e duro. As plantas quando nascem ,são flexíveis e tenras, mortas são duras. A solidez e a rigidez são companheiras da morte, a flexibilidade e a ternura são companheiras da vida “

Sabedoria Oriental

RESUMO

Objetivando oferecer subsídios analíticos para a implantação de estratégias que visam facilitar a construção de um projeto pedagógico e a elaboração de um roteiro para a avaliação da motivação docente nas instituições de ensino superior (IES), o presente trabalho procura mostrar o que é, e qual a importância da motivação nos meios de produção e principalmente a sua importância para as IES . Embasado principalmente nos trabalhos de MASLOW E HERZBERG sobre a motivação e desempenho. Este trabalho constata a necessidade da participação efetiva dos docentes na construção dos projetos pedagógicos nas IES, oferecendo uma reflexão para a avaliação institucional e a motivação em contexto de mudança nas instituições de ensino superior

RESUMO

Objetivando oferecer subsídios analíticos para a implantação de estratégias que visam facilitar a construção de um projeto pedagógico e a elaboração de um roteiro para a avaliação da motivação docente nas instituições de ensino superior (IES), o presente trabalho procura mostrar o que é, e qual a importância da motivação nos meios de produção e principalmente a sua importância para as IES . Embasado principalmente nos trabalhos de MASLOW E HERZBERG sobre a motivação e desempenho. Este trabalho constata a necessidade da participação efetiva dos docentes na construção dos projetos pedagógicos nas IES, oferecendo uma reflexão para a avaliação institucional e a motivação em contexto de mudança nas instituições de ensino superior

ABSTRACT

Aiming to offer analytical subsidies for the implantation of strategies that facilitate the construction of a pedagogic project and the elaboration of a syllabus for the evolution of the motivation of the teaching staff at the universities, the present paper tries to show what motivation is, what its importance in the means of production represents and, mainly, what it means for the universities. Chiefly based on the papers of Maslow and Herzberg about motivation and performance, this paper shows evident. The need of an effective participation of professors in the construction of pedagogic projects at the universities, as well as a reflexion on the institutional evolution and motivation in a context of change

ABSTRACT

Aiming to offer analytical subsidies for the implantation of strategies that facilitate the construction of a pedagogic project and the elaboration of a syllabus for the evolution of the motivation of the teaching staff at the universities, the present paper tries to show what motivation is, what its importance in the means of production represents and, mainly, what it means for the universities. Chiefly based on the papers of Maslow and Herzberg about motivation and performance, this paper shows evident. The need of an effective participation of professors in the construction of pedagogic projects at the universities, as well as a reflexion on the institutional evolution and motivation in a context of change

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO	01
1.1. Introdução Temática.....	01
1.2. Delimitação do Problema	03
1.3. Objetivo do Estudo	06
1.4. justificativa do Estudo	06
1.5. Metodologia	07
II – DESENVOLVIMENTO	08
2.1. Sobre a Motivação	08
2.2. Construção do Projeto Pedagógico	50
2.3. Qualidade Gestão e Cultura Organizacional.....	75
2.4. A Construção do Projeto Pedagógico Nas IES e o Senso de Realização Do Profissional Docente	81
III - REFLEXÃO FINAL	94
Avaliação Institucional e a Motivação Docente em Contextos de Mudança Nas IES.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

I – INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO TEMÁTICA

A questão da motivação é muito importante em se tratando da administração de IES. As pretensões de uma gestão participativa como expressão de um desejado estilo democrático de conduzir as organizações, especialmente as instituições educacionais, impõem a consideração da motivação em toda a sua complexidade. Este referente é importante em quase todas as escolas que forjaram a teoria da administração. Taylor (1911) acreditava no conceito de homem, cuja forma fundamental de motivação era baseada no fator salarial. Mayo (1927) e seus seguidores, acreditavam que, além da satisfação de necessidades primárias, outras de caráter secundário, de cunho sociológico poderiam ser observadas, com tal idéia, estabeleceram novo conceito de homem social. Na teoria comportamental da administração, ou também chamada de Teoria Behaviorista, desenvolvida na década de 40, conceitos de Maslow(1908 – 1970) e Herzberg (1923) sobressaem. Estes são elementos básicos na elaboração deste trabalho, pois *seu significado incide diretamente sobre o comportamento do indivíduo e sua produtividade dentro de uma organização*. Aqueles autores

utilizaram diferentes tipos de estímulos para tentar motivar os trabalhos para execução de diferentes tipos de tarefas. Mc Gregor (1906 – 1964) apoiou as idéias de Maslow e observou que, para motivarmos, deveríamos fazer o uso das teorias “Y” (sua aplicação deve carrear para o empregado maiores responsabilidades, maior delegação de autoridade e garantia de oportunidade de trabalho mais desafiador e difícil).

Não há dúvida de que o aspecto motivação interfere em qualquer atividade desenvolvida pelo ser humano. Na implantação de projetos de mudança institucional, a motivação reafirma a sua relevância, constituindo-se no aspecto fundamental que cria os alicerces para o desenvolvimento dos processos conseqüentes.

Por tal razão, a questão da motivação docente deve interessar, sobremaneira, à gestão das IES. Neste sentido, ela se converte, também, em um tópico de avaliação institucional, entendido este processo como um recurso de conhecimento que orienta as ações dos gestores nas organizações educacionais.

O compromisso atual das instituições educacionais para com a construção do seu projeto pedagógico apenas pode se efetivado na medida do engajamento do quadro docente . O padrão mínimo de qualidade e a incumbência docente de participar elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, conteúdos reiterados na legislação, especialmente na lei 9394/96, que sugerem a potencialização

da autonomia das instituições educacionais, não hão de ser concretizados sem o concurso de forças motivacionais de todos os que integram o sistema . Gerir um instituição educacional, pois, é administrar as pendências, as preferências, os interesses, os esforços, os empenhos , a satisfação, a realização de pessoas, que por tal processo, manter-se-ão abertas e colaboradoras da missão institucional

1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A mudança institucional constitui um referencial de grande impacto para a gestão de pessoas. As propostas de mudanças que integram as políticas das organizações educacionais sugerem expectativas, que freqüentemente, têm sido alvo de relativa frustração.

A gestão da mudança precisa ser considerada, antes de mais nada, como gestão de pessoas que vão desenvolver projetos de reconstrução de seu cotidiano. A mudança, diferentemente de outros procedimentos existentes dentro de uma IES, não é uma coisa que simplesmente se adota, mas sim é uma situação que se constrói às custas do empenho integrado de pessoas. Empenho que se forja a partir de um processo de sensibilização e que se efetua por meio de uma ação em cadeia. Portanto, a mudança não se implanta mecanicamente.

Pelo contrário, tem a gestão de pessoas como instrumento que pode criar estratégias para sua factibilidade.

Como enquadrar a discussão sobre a relação “Projeto Pedagógico x Motivação” aplicada à gestão de docentes no contexto das IES? Ou seja, como compreender a questão de motivação aplicada à construção do Projeto Pedagógico na IES?

O tema proposto dentro deste grande universo é a *Motivação Docente na Construção do Projeto Pedagógico*, elemento de inevitável preocupação para a gestão de pessoal em contextos de mudança.

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado, de forma que o elemento como um todo se motiva, e, muitas vezes, não parte dele esta iniciativa. A satisfação, conseqüentemente, atinge ao indivíduo também como um todo.

O homem tem uma necessidade constante de crescimento, de modificação de seu estado de estar. As variadas experiências que o empregado pode apresentar em situação de trabalho demonstram o que Maslow chamou de “hierarquia das necessidades”.

Portanto, em princípio, o universo da motivação docente pode ser considerado como bastante amplo. Desta forma, queremos enfatizar a motivação como um fator complexo, o

qual, não obstante, tem sido secundarizado especialmente em contextos de rigidez burocrática.

O presente estudo está delimitado pelos termos que constituem a essência dos seguintes pressupostos:

1) As IES, no Brasil, hoje, estão, inclusive por injunções normativas, comprometidas com a explicitação do seu projeto pedagógico.

2) O processo de construção e explicitação do projeto pedagógico das IES desenvolve-se, por sua vez, sob o influxo de intervenções que derivam de gestões de mudança. Ou seja, toda gestão de construção de Projeto Pedagógico é, necessariamente, gestão de processos de mudança.

3) Em se tratando de processo de mudança, o fator humano constitui-se no fator primordial de viabilização de propostas, pelo que a questão de motivação docente sobressai como condição de concretização de futuros sonhados para as organizações educacionais.

4) A questão da motivação docente tem sido tratada muito modestamente pelos instrumentos que medem a produtividade das IES. De um modo geral, pergunta-se se o professor motiva o estudante, ou se a liderança institucional é reconhecida pelo docente. Ora, quer-nos parecer que o nível de preocupação com a motivação docente é, com certeza, insuficiente.

1.3. OBJETIVO DO ESTUDO

Realçar as bases discursivas da questão motivacional para aplicação à realidade administrativa das IES em contexto de mudança .

1.4. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A quase ausência da temática da motivação docente nos instrumentos de avaliação que dão suporte à gestão das IES, torna-se condição crítica para as situações que envolvem a construção e a implementação de Projeto Pedagógico.

Assim, decidimos fazer um percurso sobre o conceito da motivação e implicá-lo com as exigências de reorganização das IES na atualidade. Motivação, ratificamos, adstrita à atuação do docente, porquanto o projeto pedagógico representa o “ideário de compromisso de ação coletiva “ e é, naturalmente, delineado coletivamente, envolvendo todos os participantes da unidade pedagógica.” (Juliatto, 1998, p. 2)

1.5. METODOLOGIA

O presente estudo se configura como um levantamento conceitual da motivação para projetar questões de interesse avaliativo no que concerne à condição docente frente aos desafios da construção em Projeto Pedagógico.

Trata-se, portanto, de um estudo de caráter descritivo-analítico, que se apóia, basicamente, em pesquisa bibliográfica, e culmina com observações indicativas para a consideração do problema interposto.

II – DESENVOLVIMENTO

2.1. SOBRE A MOTIVAÇÃO

A motivação desperta o interesse de pesquisadores desde o século XVIII. No livro Teorias da Motivação de Veroff, notamos que O. H. Hower chama a atenção para a história das teorias da motivação. Os estudiosos da motivação têm como precursor Aristóteles e outros filósofos da Antigüidade que descreveram o “desejo” ou mesmo os impulsos como uma das grandes forças mentais, situadas ao mesmo nível da percepção, a imaginação e os sentidos. Para Descartes, Hobbes e Spinoza, filósofos de uma época mais moderada, os impulsos eram, todavia, uma classe importante de variáveis psicológicas de importância equiparável aos processos afetivos e intelectuais. Freud em 1915 foi quem apresentou uma revisão crítica a respeito do princípio do hedonismo da ação. Colocou que o comportamento do indivíduo é regido por processos inconscientes.

Consta do domínio, a seleção, intensidade e persistência do comportamento. Questões antigas porém fundamentais, tais como: por que o organismo prefere uma atividade à outra; por que uma atividade é desenvolvida com certo vigor, por que esta atividade antes de outras. A unidade básica de estudo para a teoria da motivação é a ação. Esta proposição é

fundamental, pois o comportamento de um indivíduo é uma seqüência de ações.

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O elemento como um todo se motiva e não apenas parte dele, esta iniciativa, a satisfação, conseqüentemente, atinge ao ser como um todo.

O homem pode ser considerado um animal que deseja e que raramente atinge um estado de satisfação completa, salvo por curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz este desejo, surge outro. Sendo assim, a motivação é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais interagem entre si determinando uma conduta específica do indivíduo.

2.1.1. Dimensão fisiológica da motivação

Os elementos anatômicos que estão ligados ao comportamento humano são os mesmos componentes do sistema límbico. Parte importante deste sistema é o hipotálamo, juntamente com outras estruturas relacionadas. Além de seus papéis no controle do comportamento, essas áreas controlam as diferentes condições internas do corpo, tais como o impulso de comer e beber. Denominamos o conjunto destas e de outras funções internas como funções

vegetativas do sistema nervoso central, e seu controle está intimamente relacionado com o comportamento humano.

O hipotálamo é composto pelos centros:

1. centro da saciedade (núcleo ventromedial) que além de reduzir a ingestão de alimentos, dá a tranquilidade ao ser.
2. Centro das reações de medo e de punição (núcleo periventricular).

Os hormônios que atuam como mediadores químicos das atividades nervosas, desempenham sua função na junção da fibra nervosa com o órgão efector. Neuro-hormônios são transmissores, por conseguinte, responsáveis pela interligação de diferentes áreas. A acetilcolina, simpatina, serotonina, dopamina, norepinefrina e a neostigmina são os principais neuro-hormônios que atuam no sistema límbico.

A motivação do indivíduo se dá pela quebra da homeostase natural do organismo, ou seja, uma das substâncias citadas é liberada em maior quantidade que sua inibidora, desta forma gera no indivíduo a necessidade, insatisfação e vontade.

Os elementos que propiciam desequilíbrio orgânico podem ser de caráter intrínseco ou extrínseco. Os fatores extrínsecos, que colocam o indivíduo em desequilíbrio são absorvidos pelos diferentes sentidos e levados até o sistema nervoso central. Os elementos externos, que nos dão a

informação são os cinco sentidos, eles são os instrumentos através dos quais o sistema límbico entra em ação, correlacionando-se com outras áreas da córtex cerebral.

Já os fatores intrínsecos são as necessidades orgânicas puras geradas pelo desequilíbrio orgânico em decorrência da falta de nutrientes, água, ou pela liberação de substâncias químicas do tipo prostaglandinas, histaminas, etc. que causam desconforto ao indivíduo, e irá gerar uma forma de reação, um estímulo, ao qual o indivíduo deverá responder o mais breve possível, pois torna-se imperioso sobre os demais desejos.

As áreas de associação são utilizadas pelo sistema nervoso em ambos os casos e estas áreas são muito importantes, tendo em vista que ligam o meio externo da caixa craniana com as estruturas do sistema nervoso central. Fornecem a ligação entre a parte do sistema nervoso chamada de autônoma (sistema neurovegetativo) com a parte interpretativa (cognitiva). Uma vez que este estímulo foi processado a nível de sistema nervoso central, irá desencadear uma forma de reação sistêmica no indivíduo, isto é, irá gerar uma forma de comportamento no elemento.

Dentro do contexto, as áreas que são utilizadas como meio de estímulo ao ser humano incluem :

1. Área de associação Parieto-occipito-temporal. Ela promove um alto nível de interpretação para os sinais vindos de todas as áreas sensoriais adjacentes.

Sendo ela de grande importância é subdividida em sub-áreas:

- 1.1. área que recebe os estímulos dos córtex visual e occipital e informações do córtex parietal anterior. Desta forma, dá condições à pessoa de localização espacial de qualquer segmento do corpo, ou seja, orientação espacial do segmento corporal.
- 1.2. neste segmento do encéfalo, está localizada a área de compreensão da palavra falada (área Wernicke).
- 1.3. na região posterior ao giro angular (lobo parietal) está localizada a área do córtex visual secundária que nos dá sinais visuais das palavras lidas.
- 1.4. seguindo nesta região, notamos a área responsável pela memória visual (denominação de objetos).
2. Área de associação pré-frontal. Está intimamente ligada ao córtex motor, planeja as ações, elabora os padrões complexos e seqüências de movimentos voluntários. Se observarmos esta área, a mesma tem a forma de uma pirâmide invertida, sendo o seu ápice constituído pela área de Broca, a responsável pela articulação da palavra falada.
3. A área de associação límbica é a mais importante, pois está ligada diretamente a este trabalho. Essa região está relacionada basicamente ao comportamento, às emoções e à motivação. O córtex

límbico é a parte de um sistema muito extenso, que inclui um grupo complexo de estruturas neuronais. É esse sistema que fornece a maioria dos estímulos para a ativação de outras áreas do encéfalo, e fornece também o impulso motivacional para o próprio processo do aprendizado.

LATERALIDADE CEREBRAL

MOTOR	
DOMINANTE ESQ. (85%)	NÃO DOMINANTE DIR (15%)
Controla movimentos voluntários para o lado direito do corpo	Controla movimentos voluntários para o lado esquerdo do corpo
Coordena movimentos bilaterais	Coordena movimentos contralaterais
Controla padrões motores rápidos e complexos	Controla padrões de movimentos finos (desenho e figuras)

SENSIBILIDADE SOMÁTICA	
Superficial e profunda do lado direito do corpo	Superficial e profunda do lado direito do corpo

VISÃO	
Recebe impulsos primeiro do campo visual direito	Recebe impulsos primeiro do campo visual esquerdo
Discriminação de letras	Processamento espacial, vê objetos em três dimensões: manipula objetos no espaço
	Sentido de direção, segue mapas
	Lembra-se de formas e curvas

AUDIÇÃO	
Escuta vogais, consoantes e ritmos	Escuta músicas, melodias e tons

TATO	
Sem tato	Reconhece objetos pela mão (estereognosia) bilateralmente

LINGUAGEM	
Controla comunicação verbal e escrita	Não verbal
Entende comunicação escrita	Ideação
Conversa com as mãos	

FUNÇÕES NÃO VERBAIS	
Razão	Criatividade
Faz cálculos	Habilidade artística e musical
Pensamento simbólico	Imaginação
Formula sentenças com estrutura e gramática	
Pensamento científico	

2.1.2. Dimensão psicossociológica de motivação

Desde muito cedo a ciência psicológica tem se preocupado e se envolvido em pesquisas sobre estudos motivacionais, entendendo que a motivação humana está diretamente ligada ao cerne das atitudes e comportamentos dos indivíduos. Há, evidentemente, muitas posições a respeito do tema que procuraremos abranger aqui, porém, torna-se fundamental ressaltar inicialmente, que a motivação não é um estado que se possa isolar de todo um conjunto de fatores cognitivos, volitivos, emocionais, culturais e até situacionais. Portanto, a tentativa que aqui se faz de focar a questão como um tema específico, presta-se a fins didáticos e deve ser visualizada sob esta ótica, ou seja, de procurar clarear o assunto de forma breve e especialmente centrando-o no que se refere ao comportamento profissional.

As primeiras idéias sobre motivação estão ligadas à noção de vontade e de desejos conscientes e partem do princípio que o homem é um ser racional, tem consciência dos seus desejos e usa suas capacidades para satisfazê-los. O homem não é impulsionado por forças sobre as quais não tem controle, pode manipular o ambiente para satisfazer seus desejos e o faz pelo exercício da sua vontade. Não são necessários argumentos muito elaborados para derrubar tal

crença, basta observar que nossas atitudes não são tão dirigidas e nem tão conscientes quanto possam enunciar as teorias cognitivas, talvez elas expliquem bem o processo de decisão, mas não o de motivação.

Surgem a seguir as concepções hedonistas pelas quais o homem é movido pela busca do prazer e evitação da dor, ou seja, os estímulos ambientais se classificam nestes dois grandes grupos e a adaptação humana se processa segundo tal dualidade. Estas teorias encontram críticas quanto à subjetividade das percepções que possam haver nos indivíduos em relação aos sentimentos de prazer ou de dor.

Com base na teoria da evolução de Darwin, surgem as noções de motivação como instinto. Segundo ele, certas ações inteligentes são herdadas e podem se dividir em dois grandes grupos, as mais simples são os reflexos e as mais complexas são os instintos, diferenciando-se através da seleção natural. Acredita-se ainda que os instintos seriam mais flexíveis do que os reflexos, permitindo e explicando os comportamentos mais elaborados. É óbvio que esta noção meramente hereditária não apresenta consistência suficiente para alcançar as origens de todas as atividades humanas, especialmente as mais complexas e chegou ao cúmulo de, por volta de 1920, atingir uma lista de aproximadamente 6.000 tipos de instintos para explicar os comportamentos humanos.

A primeira resposta mais convincente à questão, aparece com as teorias do impulso, que abordam motivação como uma forma de energia que impele um organismo à ação e determina as tendências a atingir ou evitar objetivos propostos. Mais tarde o conceito de homeostase vem emprestar enorme apoio às teorias, validando-as. De acordo com esta noção, um estado de desequilíbrio instala-se no organismo sempre que as condições internas se desviam de um estado constante dito normal e os impulsos constituem uma das formas pelas quais o corpo busca recuperar seu equilíbrio. A partir de então, a motivação passou a se definir como impulsos surgidos do desequilíbrio ou da tensão homeostática, objetivando, portanto, a redução desta instabilidade.

Muito próximo desta idéia está o conceito psicanalítico de motivação. Freud (1915) trabalha com uma estrutura de personalidade subdividida em três níveis: id, ego e superego, que dentro de uma dinâmica particular, se interrelaciona a partir de funções diferenciadas. O id seria o "porão energético" pulsional do sistema constituído por fatores herdados e também de acumulação de experiências que busca, de forma irracional, através do princípio do prazer, a satisfação das necessidades orgânicas. O ego, agindo pelo princípio da realidade, tenta o ajustamento destas pulsões interiores ao mundo externo, transformando-se no elemento operacional da personalidade, ou seja, a estrutura através da

qual o indivíduo age e se relaciona com o seu meio. O superego funciona como uma superestrutura de controle do controle do sistema, onde estão introjetados os valores e as normas sociais, culturais, delimitando padrões para a ação do ego. Conceptualmente as sensações de desequilíbrio homeostático do organismo pertencem ao id, às quais ele reage com dois instintos básicos – o instinto de vida, os eros e o instinto de morte, os tanatos. Segundo Freud, este conjunto energético, localizado no id chama-se libido e está investido de energia sexual; torna-se quase desnecessário dizer que ela, a libido, é o componente motivacional da teoria psicanalítica.

Outro importante ramo da psicologia que se tem dedicado à pesquisa dos estados motivacionais nos indivíduos é a escola behaviorista. Seus autores atribuem a causa das atitudes humanas, bem como a força de um motivo, a aspectos privacionais de um organismo. Estes teóricos acreditam que, a partir da privação de um estímulo, acontece toda uma organização do comportamento humano no sentido de satisfazer aquilo que se transformou em uma necessidade para o corpo. Foram desenvolvidos estudos no sentido de mensurar as diferentes intensidades de um motivo baseadas na profundidade do estado privacional que se encontra o organismo, bem como, a possibilidade de previsão e controle

de um comportamento que se dirige para obtenção de satisfação. (Bergamini 1982 Luria 1979)

Das idéias anteriores podemos extrair alguns componentes básicos para a formulação de um conceito de motivação. O primeiro deles refere-se ao fato de que todo o comportamento tem atrás de si um ou vários motivos que o determinam. É importante notar que estes motivos podem ser mais ou menos conscientes para o indivíduo naquele momento, mas haverá sempre, no mínimo, um elemento casual. O segundo deles diz respeito ao fato de que a motivação é um fenômeno interno, ou seja, pode ou não haver uma estimulação externa, porém a reação comportamental se dará sempre a partir de uma sensação e elaboração interna, portanto, particular do indivíduo, o que permite diferenciar as suas atitudes das de outros, expostos aos mesmos estímulos. O terceiro componente nos revela que os motivos são sempre sentidos como necessidade ou lacunas e portanto são também gerados de um estado de tensão orgânico. É muito importante ressaltar que este nível tensional até certo ponto organiza o comportamento, dirigindo-o linearmente para a obtenção da satisfação, porém, além de um determinado grau, pode-se observar uma tendência crescente à desorganização das reações atitudinais, surgindo então caracteres de agressão, frustração, apatia ou mesmo de esterotipia comportamental. Um quarto elemento seria a não equivalência biunívoca entre

motivo e comportamento, ou seja, para um mesmo indivíduo não necessariamente um mesmo motivo gerará um mesmo comportamento, nem um mesmo comportamento será sempre ocasionado por um mesmo motivo. Há, evidentemente, como já dito anteriormente, fatores volitivos, cognitivos, emocionais, culturais e situacionais envolvidos, que funcionam como variáveis intervenientes no processo motivacional, dificultando aquilo que os behavioristas denominam previsão do comportamento. O quinto componente refere-se à subjetividade da noção ou sensação de satisfação de uma necessidade. Cada indivíduo em diferentes momentos pode ter diferentes percepções em relação ao grau de satisfação que experimente, o que, é óbvio, interfere na sua relação comportamental. Finalmente, é importante apontar para o fato de que o tema é por demais complexo e tem sido objeto de exaustivos estudos por parte dos psicólogos em todo o mundo, pois está intimamente ligado a todas as causas e a compreensão dos mecanismos atitudinais do homem, desde os mais simples aos mais elaborados comportamentos da espécie.

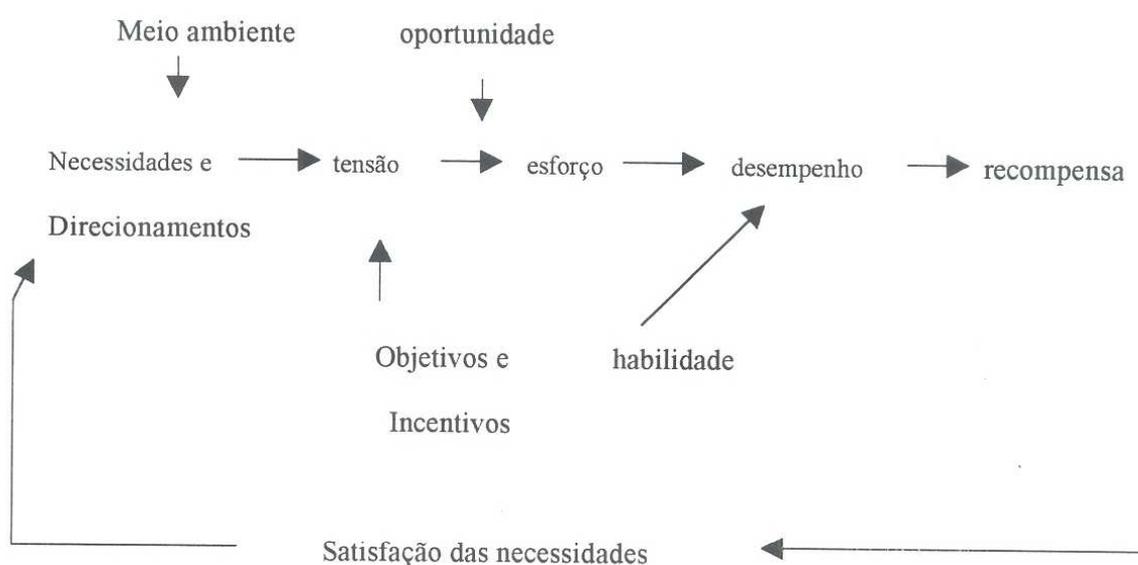
2.1.3. Um Modelo de Motivação

Embora poucas atividades humanas ocorram sem motivação, quase todos os comportamentos conscientes são

motivados ou propositados. Não se requer motivação para que os cabelos cresçam, porém, para cortá-los, sim.

O trabalho mais elementar de um gerente é identificar os direcionamentos e necessidades dos empregados e canalizar o comportamento dos mesmos para o desempenho das tarefas.

O diagrama seguinte mostra de forma simplificada a função da motivação nos desempenhos:



As nossas necessidades internas e direcionamentos criam tensões que são modificadas pelo nosso meio ambiente. Por exemplo, a necessidade de comida produz uma tensão de fome. O indivíduo com fome examinará seus arredores para ver qual alimento é o mais apropriado para satisfazer sua fome. Já que o meio ambiente pode influir no apetite particular de cada um para os diversos tipos de alimentos. Um nativo do litoral preferiria peixe, enquanto um “vaqueiro”-rancheiro preferiria um bife. Ambos os indivíduos estão

preparados para atingir seu objetivo, mas eles procurarão diferentes alimentos para satisfazer suas necessidades. Este é um exemplo das diferenças individuais e culturais que podem influenciar nesta ação.

2.1.4. Direcionamento da Motivação

Cada indivíduo tende a desenvolver certos direcionamentos motivacionais como produto do meio ambiente cultural no qual este indivíduo vive, e isto influencia a forma como as pessoas vêem seus empregos e encaminham suas vidas.

David C. Mc Clelland (1958,1961) da Universidade de Harvard desenvolveu um esquema de classificação elegendo três dos mais dominantes direcionamentos e determinou seu significado para a motivação. Seu estudo revelou que os direcionamentos motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram: sua família, escola, igreja e livros. Em muitos lugares, um ou dois dos padrões motivacionais tendem a ser fortes entre os trabalhadores devido a terem eles crescido com antecedentes similares. Somando-se ao estudo de Mc Clelland's dos direcionamentos para realização, afiliação (associação) e poder, a competência é um importante fator para manter a alta qualidade de produtos e serviços.

Execução da motivação

Execução da motivação é a diretriz que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos para conquistar seus objetivos.

Um indivíduo com esta diretriz deseja desenvolver-se e crescer para atingir o sucesso pretendido. O sucesso é importante para sua própria realização não para as recompensas que o acompanham.

Um número de características definem “empregados orientados para a execução”. Eles trabalham duro quando percebem que receberão crédito pessoal por seus esforços, quando os riscos de falhas são moderados, e quando recebem os retornos específicos sobre seu desempenho passado.

Os gerentes por sua vez, tendem a confiar em seus subordinados, compartilhar e aceitar idéias abertamente, elevar os objetivos constantemente, e procurar que seus empregados sejam orientados para as realizações.

Diretrizes da motivação:

Empreendimento: um direcionamento para vencer os desafios e crescer.

Afiliação (afinidade): um direcionamento para o relacionamento afetivo dos indivíduos.

Competência: uma diretriz para produzir serviços de alta qualidade.

“Power” (envolvimento): uma diretriz para influenciar pessoas e situações.

Red Auerbach, técnico e presidente do time de basketball, campeões do mundo – Boston Celtics, tinha uma resposta simples, quando questionado de como fazia para motivar seus jogadores. Eles ponderava sobre o orgulho e o prazer pela excelência, o orgulho pelas vitórias e o orgulho em fazer parte do maior time do mundo. Era também o desafio pela continuidade e a alegria de usar o anel dos campeões como símbolo da sua conquista coletiva.

2.1.5. Motivação à Afiliação X Execução

É o direcionamento para relacionar as pessoas numa base social. A comparação entre a motivação e afiliação com a motivação à execução dos empregados podem ilustrar como os dois padrões influenciam o comportamento. As pessoas orientadas para a execução, trabalham eficazmente quando seus supervisores determinam (proporcionam) uma avaliação detalhada do seu comportamento no trabalho. Já as pessoas motivadas à afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por suas atitudes favoráveis e cooperação.

Os orientadores para a execução (motivação para a execução) selecionam auxiliares que são tecnicamente capazes, não levando em consideração os sentimentos (as

amizades) entre eles. Porém, os motivados a afiliação tendem a selecionar como auxiliares os amigos ao seu redor. Assim sentem-se mais satisfeitos por trabalhar entre amigos e sentem a liberdade de desenvolver suas amizades no trabalho.

2.1.6. Motivação para a Competência

Neste tipo de motivação é feito um direcionamento para que o trabalho seja feito com alta qualidade. Aqui os empregados procuram o domínio no trabalho, desenvolvem habilidades para resolver problemas e empenham-se para serem inovadores. E o mais importante, eles tiram proveito das suas experiências. Em geral, eles desempenham um bom trabalho por causa da satisfação própria que eles sentem em fazê-lo e da estima que recebem dos outros.

As pessoas motivadas para a competência esperam também um trabalho de alta qualidade dos seus sócios e podem ficar impacientes se estes desenvolvem um mal trabalho. De fato, seu direcionamento para fazer um bom trabalho é tão forte que se sobrepõe à importância das relações humanas no trabalho ou a necessidade de manter um nível de produção coerente.

2.1.7. Motivação Através do Poder

Esta tem um direcionamento para influenciar pessoas e mudar situações. As pessoas motivadas pelo “poder” desejam criar um impacto na sua organização e aceitam correr riscos para fazer isso. Uma vez conseguido este “poder”, o mesmo pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

As pessoas motivadas pelo poder dão excelentes gerentes se seus direcionamentos forem para a instituição ao invés de ser pessoais. O poder da instituição é a necessidade para influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Em outras palavras, essas pessoas procurar poder através de meios legítimos, sobem para posições de líderes através do sucesso de seu desempenho, e portanto, são aceitos pelos outros. Entretanto, se o direcionamento do empregado for para o poder pessoal, tenderá a ser um líder sem sucesso na organização.

2.1.8. Teoria da Expectativa

Outro aspecto importante da motivação que deve ser incluído, [é o que nós poderíamos chamar de seu aspecto mental]. Os estudiosos da psicologia falam de percepção e cognição. Os administradores, ao falar do mesmo processo, falam de ver e pensar. A importância desses processos da

motivação advém da incapacidade dos desejos e necessidades, por si só, motivarem o comportamento. Uma necessidade insatisfeita, ou combinação de necessidades, pode fazer com que algo ou alguma atividade que a satisfaz, pareça atraente a você. Porém, sua motivação para obter aquela coisa ou exercer o esforço necessário para desencadear aquela atividade será maior ou menor, dependendo de suas convicções e expectativas a respeito das chances de que suas ações levarão aos resultados que você espera.

Assim, seja a decisão de trabalhar para ganhar um salário de subsistência, decisão de cooperar para ganhar a aceitação, ou a decisão de resistir a um superior para ganhar a autonomia que lhe dará maior auto-estima e talvez de seus colegas, as necessidades combinam-se com as crenças e expectativas relativas às chances de sucesso numa dada situação. É esta combinação que produz algum nível de motivação.

2.1.9. Necessidade X Expectativa = Motivação

A teoria da expectativa considera que pode ser necessário haver uma seqüência de eventos interligados para que um resultado desejado se realize. A teoria também explica por que motivos, alguns indivíduos ou grupos podem não exercer o esforço que é preciso para satisfazer até mesmo

necessidades muito fortes. Sua expectativa pode não ser a de que o esforço venha a resultar em desempenho ou o desempenho numa recompensa que irá satisfazer uma necessidade.

Nas IES, a teoria da expectativa ajuda os administradores, em particular, a irem além daquilo que Maslow e Herzberg mostram – que a motivação para trabalhar somente pode ocorrer quando o trabalho consegue satisfazer necessidades insatisfeitas. A teoria da expectativa deixa implícito que os administradores devem fazer com que os docentes possam ver que o esforço pode resultar em recompensas apropriadas, e que poderão satisfazer suas necessidades.

2.1.10. Aplicações Gerenciais dos Diferentes Direcionamentos

O conhecimento dos direcionamentos motivacionais por parte do gerente pode ajudá-lo a compreender as atitudes de cada empregado no seu trabalho. Ele poderá negociar com os empregados de formas diferentes dependendo dos direcionamentos motivacionais de cada um. Por exemplo, um empregado motivado para a execução pode ser dirigido a uma tarefa com referência aos desafios deste trabalho

Já um empregado motivado pela competência poderia ser designado a um trabalho similar, porém com ênfase nos requisitos para a alta qualidade do trabalho. Dessa forma, o supervisor comunica-se com cada empregado de acordo com as necessidades particulares de cada um. Como disse um empregado: "Meu supervisor fala comigo na minha língua".

2.1.11. Um Modelo para a Análise da Motivação Humana: A Hierarquia de Necessidade de Maslow

De acordo com as pesquisas deste psicólogo americano, o processo de motivação deve-se a lacunas surgidas no organismo, que se manifestam como necessidades e são os motivos geradores do comportamento humano, estas necessidades escalonam-se em cinco grandes grupos e se apresentam de forma hierarquizada nos indivíduos, obedecendo a critérios de emergência quanto à sua satisfação. Assim, as que pedem satisfação mais urgente surgem numa seqüência prioritária em relação a outras menos básicas e portanto, têm maior força e antecedência na motivação dos comportamentos das pessoas. Tal hierarquia pode se expressar na forma de uma pirâmide, em cuja base localizam-se os motivos mais básicos e em cujo vértice encontram-se as necessidades menos prioritárias, como na figura:



- Necessidades Fisiológicas

De acordo com a teoria são os motivos mais básicos, surgem primeiro na escala, têm prioridade sobre todos os outros e exigem satisfação urgente por estarem intimamente ligadas à sobrevivência física do organismo e da espécie. Incluem-se aí as necessidades de ingestão, de eliminação e de procriação.

- Necessidade de Segurança

Surgem logo após às fisiológicas, cedendo prioridade apenas a elas, apresentando ainda características básicas por estarem diretamente ligadas à garantia da sobrevivência conquistada no nível anterior. Enquanto no primeiro degrau existe uma preocupação imediata com a manutenção da vida, aqui a atividade gerada está ligada à continuidade da sobrevivência em relação ao futuro, à previsibilidade

ambiental, à segurança e ao conforto físico, à preservação referente a riscos e perigos e ainda, à acumulação de bens materiais. Incluem-se aí os comportamentos que visam atingir um hipotético estado de estabilidade e controle do meio exterior.

- Necessidades Sociais

Depois de suficientemente satisfeitas as necessidades anteriores, o foco motivacional se desloca para preocupações de ordem mais associativa, evidenciando comportamento de busca de contato e abertura para as relações interpessoais, tendências a participar de grupos e a modificar suas próprias atitudes para ser aceito por eles. É importante observar que neste estágio o indivíduo se submete mais facilmente ao controle social por ser ainda muito dependente de aprovação das pessoas que o cercam. Encontram-se ainda aí os comportamentos voltados para a efetivação de laços familiares, estabelecimentos de um círculo de amizades, participação em sociedades, clubes e lazer grupal.

- Necessidades de Estima

No quarto degrau de estrutura dos motivos situam-se as necessidades mais elaboradas de associação grupal onde o essencial já não é a aceitação mas sim o reconhecimento e o respeito dos componentes do grupo. O indivíduo percebe que

pode atuar mais efetivamente em relação a si próprio e às pessoas, evidenciando então a formação de auto-conceito positivo, maior individuação em relação ao meio e tendência a buscar prestígio e poder. Surge aí o fenômeno da liderança como a possibilidade de influir no comportamento dos outros e a competição por posições de destaque social.

- Necessidade de Autonomia para a Realização de seu Trabalho

De acordo com pesquisa recente na área de psicologia social e comportamento organizacional, o tópico de autonomia para a realização do trabalho tem aparecido como fator preponderante na motivação de certos grupos profissionais, especialmente aqueles com alta especialização.

É a necessidade representada pela busca de uma liberdade profissional onde o indivíduo possa encontrar o caminho aberto para selecionar as alternativas e oferecer uma contribuição própria e de acordo com sua visão de trabalho. Em determinados grupos profissionais, especialmente aqueles que pressupõem um preparo técnico mais aprimorado, essa necessidade passa a ocupar lugar importante.

Por se tratar de professores universitários os que serão estudados, onde a autonomia para a realização do trabalho pressupõe deva ser importante, os pesquisadores decidiram introduzir este item na escala original de Maslow.

- Necessidades de Auto-realização

Situados no topo da pirâmide e portanto aparecendo como última prioridade em relação à sua satisfação, estes motivos estão intimamente relacionados com a realização do potencial humano. Manifestam-se então os comportamentos de luta por ideais, busca de crescimento individual e exercício da criatividade, encontrando-se ainda grande tendência ao desenvolvimento de atitudes que objetivem maior liberdade pessoal.

O modelo apresentado, apesar de não ter a pretensão de universalidade encontra ampla validação em nosso sistema social. Pode-se perceber grande flexibilidade quando se acompanha a possibilidade de evolução do comportamento de um indivíduo dentro desta escala, bem como, as características de mobilidade observados quando este mesmo indivíduo alterna suas atitudes de acordo com equivalentes alternâncias nos seus estados motivacionais. Pode-se dizer que uma pessoa dificilmente estará sendo motivada por apenas um tipo de necessidade, mas predominantemente por um tipo delas. Os comportamentos gerados por motivos mais básicos serão obviamente mais próximos de respostas biológicas, instintos e hereditárias, assim como os gerados por necessidades mais elevadas serão mais complexos e elaborados. Evidenciam-se então duas tendências, até certo

ponto opostas, da natureza humana – uma mais primária, objetivando maior segurança e estabilidade, buscando operar em terreno conhecido, portanto, voltada à satisfação de necessidades mais básicas, outra mais aprimorada, objetivando maior liberdade e individuação, assumindo os riscos do desconhecido e mais voltada para a realização do potencial do homem. Como conclusão final pode-se observar que a satisfação das necessidades básicas é indispensável ao crescimento individual.

2.1.12. Um Modelo de Análise da Motivação para o Trabalho: A Teoria Motivação/Higiene de Herzberg

Este trabalho é resultado de pesquisas realizadas pelo autor na comunidade industrial de Pittsburgh, a respeito de que tipo de coisas podem tornar um trabalhador mais satisfeito e feliz ou mais insatisfeito e infeliz numa situação de produção. Segundo Herzberg são duas as categorias de necessidades que interferem nos comportamentos profissionais dos indivíduos – uma preocupação com o ambiente, quando as pessoas estão insatisfeitas e uma preocupação com o trabalho propriamente dito, quando estão satisfeitas.

A primeira categoria foi por ele enunciada como sendo a dos fatores higiênicos e refere-se às condições nas quais um serviço é realizado. Pertencem a ela o programa

administrativo envolvido, o estilo de supervisão utilizado, o ambiente físico disponível, salário percebido e a posição ocupada pelo trabalhador. São aspectos extrínsecos ao trabalho que são suficientes para gerar motivação, porém cumprem o importante papel de, num sentido preventivo, sanear as insatisfações.

A segunda categoria pertencem os fatores motivacionais propriamente ditos, consideradas as necessidades de realização, crescimento profissional e reconhecimento, envolvendo um serviço que ofereça desafio e amplitude. É desenvolvida a técnica de enriquecimento do trabalho não apenas como uma tentativa de diversificação das tarefas inerentes a um cargo, mas como ampliação do sentido daquela atividade, como um acréscimo do nível de responsabilidade exercido e uma intencional valorização do profissional em questão.

Pode-se identificar no modelo proposto dois níveis distintos de responsabilidade numa relação de trabalho – o primeiro mais básico, com função preventiva e pertencente à esfera de decisão da organização, em contrapartida com o segundo, que apresenta efetivas possibilidades de evolução para todo o sistema, mais ligado à esfera de decisão do trabalhador. É visível a situação de dependência do segundo nível em relação ao primeiro, bem como, a ordem de prioridade e antecedência deste sobre aquele, o que evidencia

a necessidade emergente por parte da administração, de criar uma base sólida sobre a qual se definirão as atitudes dos indivíduos relativos à sua participação, à sua produtividade e à sua satisfação e realização profissional.

Numa tentativa de estabelecer um paralelo entre as duas teorias motivacionais apresentadas, uma de caráter mais amplo, outra de natureza mais específica, pode-se verificar alguns dados curiosos. Inicialmente, percebe-se uma equivalência entre o que Herzberg chama de fatores higiênicos do trabalho e os níveis de necessidades fisiológicas e de segurança propostos por Maslow, chegando inclusive a atingir algumas características do terceiro degrau, o dos motivos sociais. Pelo mesmo raciocínio, observa-se uma equivalência entre o que Herzberg denomina de fatores motivacionais propriamente ditos e principalmente, os níveis de necessidades de estima e auto-realização propostos por Maslow, alcançando ainda alguns traços do estágio imediatamente inferior.

Isso pode ser traduzido graficamente como se segue:

Fatores motivacionais

Nec. Auto realização

Nec. Autonomia

Nec. Estima

Nec. Sociais

Nec. Segurança

Nec. Fisiológicas

Considerando a perspectiva dos comportamentos gerados nestes dois planos distintos, verifica-se no nível mais básico uma arraigada tendência à manutenção de padrões mínimos de participação, de desempenho e de flexibilidade no comportamento profissional dos empregados, ao mesmo tempo que maximizam-se as preocupações com segurança, estabilidade e controle dentro da organização. Normalmente encontram-se aqui pessoas envolvendo-se o mínimo com o processo decisório nas empresas, evitando assumir riscos e mantendo forte grau de dependência em relação a estas, o que é também reforçado por parte do empregador.

Já o nível motivacional mais elevado, pode-se observar comportamentos profissionais tendendo a maior flexibilidade, criatividade e envolvimento nas decisões da administração. Verifica-se ainda altos índices de satisfação e realização individuais, bem como, a necessidade sempre crescente de

assumir maiores desafios na organização. Paralelamente encontram-se aqui maior liberdade e melhores perspectivas de desenvolvimento pessoal, aliadas a menor preocupação com normatização e controle por parte das instituições.

2.1.13. Algumas Considerações Sobre Produtividade

A noção de produtividade é tão antiga quanto as próprias organizações e está diretamente ligada à perspectiva de retorno dos investimentos e esforços despendidos numa situação de trabalho, da qual, evidentemente, se tem um expectativa de produto.

A escola de administração científica inaugura uma preocupação sistematizada com a questão quando, a partir de todo um aparato administrativo e operacional, evidencia a eficiência como o principal objetivo organizacional a ser atingido.

Posteriormente, a chamada escola de relações humanas não faz diferente quando, a partir da sofisticação das técnicas e métodos de controle comportamental nas organizações, continua a privilegiar o mesmo conceito de eficiência enunciado por Taylor e Fayol, ou seja, atingir a máxima produção com o mínimo dispêndio de recursos.

Há indícios de alguma evolução teórica em relação ao assunto com as pesquisas dos behavioristas, porém muito

pouca coisa tem sido modificada na prática e parece-nos estarem estas dificuldades ligadas a uma impregnação da questão pela filosofia da livre iniciativa inerente ao modo de produção capitalista. Para uma maior clareza sobre o tema torna-se fundamental desvincular as noções de produtividade e de lucro.

2.1.14. Modelos Voltados para a Análise da Motivação e Produtividade – Teoria X e Teoria Y de McGregor

Partindo de pesquisas em diversos tipos de organizações, McGregor (1960) conclui que os sistemas administrativos empregados nas normas são essenciais ao estímulo da produtividade e da satisfação das pessoas nos seus trabalhos. Seus estudos identificam dois tipos básicos de estilos, radicalmente diferentes, aos quais ele denominou – estilo X e estilo Y.

A abordagem do tipo X encara as relações indivíduo/organização de forma mecanicista, parte de igual visão do homem, portanto, supõe que as pessoas gostam e necessitam de ser dirigidas, não se interessam por maiores responsabilidades e desejam estabilidade e segurança acima de tudo. Acredita ainda que o trabalhador é basicamente motivado por ganhos e incentivos financeiros, vantagens do emprego e por ameaça de punição. A organização assume de

forma centralizada o controle administrativo, a estruturação das tarefas, a supervisão do pessoal e as decisões sobre a própria vida do empregado, sem a sua participação, pois pensa ser ele dependente e incapaz de exercer o seu auto-controle.

Por outro lado, a abordagem do tipo Y possui crenças totalmente opostas às primeiras – parte de uma visão mais global e humanitária do homem, acreditando que ele gosta de trabalhar, de participar de decisões, de assumir desafios, de ser criativo e de produzir. Segundo este estilo, o homem também é capaz de auto-controlar, merece confiança por parte da administração e é motivado essencialmente por necessidades de auto-realização, sendo que a principal tarefa da organização é proporcionar meios para que ele realize o seu potencial.

Resumiremos a seguir as crenças básicas dos dois modelos:

TEORIA X:

- Trabalho é sentido como algo desagradável pela maioria das pessoas.
- Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de assumir maiores responsabilidades; a maioria prefere ser dirigida pelos outros.
- A maioria dos trabalhadores tem pouca criatividade e possui pequena capacidade para participar na solução dos problemas de uma organização.

- Os empregados são motivados por necessidades fisiológicas e de segurança.

- A maioria das pessoas precisa ser rigorosamente controlada para que trabalhe no sentido dos objetivos da organização.

TEORIA Y:

- O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
- O auto-controle é fundamental ao atingimento dos objetivos de uma organização.
- O homem é essencialmente criativo e capaz de participar positivamente na solução dos problemas da organização.
- A motivação humana ocorre em todos os níveis, especialmente a partir de necessidades sociais, de estima e de auto-realização.
- As pessoas são produtivas desde que adequadamente motivadas.

TEORIA DE MATURIDADE/IMATURIDADE DE CHRIS ARGYRIS

Estas idéias são resultados de pesquisas desenvolvidas em organizações industriais americanas a respeito dos efeitos

das práticas administrativas no comportamento individual e no processo de desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho.

Segundo o ARGIRYS (1957, 1960, 1964, 1970, 1978) o amadurecimento individual se dá a partir de sete mudanças na estrutura de personalidade do homem. Inicialmente ele passa de um estado passivo, como bebê, para um estado ativo, como adulto. Em segundo lugar, ele passa de um estado de independência, como adulto. Depois ele passa de uma fase de pequeno repertório de respostas comportamentais para a uma ampliação e diversificação atitudinal. A seguir, passa de uma fase de interesses superficiais e dispersos para uma fase de aprofundamento e definição de interesses. Em quinto lugar, passa de uma perspectiva limitada para uma perspectiva ampliada, que inclui uma dimensão de presente, passado e futuro. Agora ele passa de um estágio de subordinação total a todos para um estágio de paridade ou superioridade em relação aos outros. Finalmente, ele passa de um estado de inconsciência do "eu" para um estado de consciência e controle sobre si mesmo. Resumindo:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| • Passivo | ativo |
| • Dependência | independência |
| • Atitudes limitadas | comportamentos complexos |
| • Interesses superficiais | interesses definidos |
| • Perspectiva limitada | perspectiva ampliada |
| • Subordinação | paridade ou superioridade |
| • Inconsciência do “eu” | consciência do “eu” |

Tais tendências são, evidentemente, de natureza geral, porém ilustram bastante as questões referentes à maturidade e imaturidade para o trabalho. De acordo com o seu processo de socialização, um indivíduo será educado de forma mais ou menos “maturante”, ou seja, terá maior ou menor grau de maturidade pessoal e este grau definirá de forma marcante a sua atuação dentro de uma organização. Argyris acredita que o homem seja passível de mudança comportamental e defende a posição de que esta mudança deva acontecer no sentido de uma perspectiva de imaturidade para uma perspectiva de maturidade, tanto na sua vida particular, quanto numa situação de trabalho. Também as organizações estão envolvidas neste processo e a partir da ampliação dos vários sistemas administrativos disponíveis, elas poderão interferir positiva ou negativamente no processo de individuação das pessoas. Torna-se necessário que estas mesmas organizações

se conscientizem deste seu papel e tomem decisões no sentido de incentivar o desenvolvimento do homem no seu âmbito, o que sem sombra de dúvida, implicará decisivamente no seu próprio desenvolvimento.

2.1.15. Sistemas Administrativos de Likert

Partindo da aplicação de programas de mudança organizacional em várias indústrias, Likert verificou a interferência dos diversos sistemas administrativos no comportamento dos indivíduos numa situação de trabalho e na sua produtividade.

O autor identificou quatro estilos administrativos predominantes que podem e devem ser apresentados numa seqüência que varia desde o máximo controle de centralização, para a máxima liberdade e participação.

O sistema I centraliza as decisões e o controle, inibindo a possibilidade de participação dos indivíduos na solução dos problemas. Pressupõe a motivação das pessoas por necessidade fisiológicas e de segurança, utilizando habitualmente de métodos de premiação e punição para o controle disciplinar. Apesar de desincentivar o contato entre os trabalhadores, tende a obter como sub-produto uma forte organização informal que se opõe aos seus objetivos.

O sistema II caracteriza-se pelo paternalismo, demonstrando condescendência e alguma confiança nos subordinados. Existe a preocupação com a participação, porém esta é limitada a questões mais rotineiras e não estratégicas; também há delegação do controle, porém a nível de confiança. Presume motivação inclusive por necessidades sociais, mas não se utiliza muito destes incentivos, continuando a empregar uma metodologia de premiação e punição, só que com menor severidade que no sistema anterior. Tende a criar, também como subproduto, uma organização informal, porém esta não se opõe aos seus objetivos.

O sistema III ainda mantém certa centralização nas decisões, delegando o controle por critérios de responsabilidade. Há significativa interação superior/subordinado, com linhas ascendentes e descendentes de comunicação na escala hierárquica. Pressupõe motivação por necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, chegando a admitir as de estima, porém não criando grandes condições para que estas se manifestem. Incentiva a criação de uma organização informal para que ela apoie a administração, o que vir a não acontecer.

O sistema IV considera total confiança nos empregados, delegando amplamente a participação nas decisões e o controle em todos os níveis. A comunicação agora, além de vertical, é também horizontal, presumindo-se a motivação

inclusive por necessidades de auto-realização, havendo preocupação em criar condições para que isso aconteça. Há o envolvimento de todos com as metas e objetivos da organização, o que faz com as forças sociais apoiem a administração, quase sempre dispensando a necessidade de existência de uma organização informal.

Há de se considerar que os modelos anunciados anteriormente trazem conseqüências diretas sobre o sistema produtivo de uma organização e dependem essencialmente da aplicação de estilos adequados de liderança, aliás não se pode esquecer da importância que este fenômeno social assume em relação ao contexto organizacional como um todo, tanto a nível quantitativo quanto qualitativo dos resultados alcançados.

2.1.16. Uma Tentativa de Integração dos Modelos

Tomando como base as idéias de Maslow e Herzberg a respeito de motivação, as idéias de MacGregor e Likert a respeito de sistemas administrativos, acrescidas das considerações de Argyris sobre os graus de maturidade e imaturidade dos trabalhadores, procuraremos traçar um paralelo relativo às interferências destes modelos sobre a produtividade numa situação de trabalho. Não será original dizer que pessoas motivadas, maduras e dentro de um esquema

organizacional flexível tenderão a produzir mais do que pessoas vivendo uma contingência profissional inteiramente oposta. É interessante notar que o domínio deste conhecimento motivação X produtividade não pertence apenas aos profissionais da área de recursos humanos, mas se estende e ocupa grande parte do tempo da maioria dos gerentes nas organizações em todo o mundo. Porém, também não será original afirmar que na prática organizacional muito pouco se tem feito no sentido de criar condições favoráveis ao pleno desenvolvimento dos trabalhadores e não apenas deles, mas é claro, das próprias empresas envolvidas. Mais uma vez evidencia-se a percepção de que a chave das mudanças não se encontra no conhecimento teórico sobre um assunto, mas sim, numa atitude de abertura em relação à implementação de novos padrões de administração. Os grandes problemas relativos à criação de ambientes estimulantes para os trabalhadores, gerenciamento de pessoal, influência do comportamento organizacional sobre a produtividade e outros, não estão na falta de programas elaborados para os temas, mas principalmente, na dificuldade em criar um clima propício à aceitação das mudanças no âmbito das organizações. Para mudar um sistema administrativo num contexto de trabalho não é suficiente um modelo mais adequado, mas além dele será necessária uma criteriosa preparação de todo o ambiente no sentido dos novos hábitos a serem introduzidos; bons

planos de intervenção tem falhado justamente aí. É realmente fundamental que as organizações, preocupadas que estão com os seus objetivos de produtividade, façam investimentos efetivos nos seus recursos humanos. É fato incontestável que as pessoas satisfeitas e motivadas participam mais, são mais inteligentes e criativas, conseqüentemente também produzem mais; porém não se pode esquecer que as mudanças relativas a estes padrões estão intimamente ligadas às questões mais amplas de democratização, competição e distribuição de poder nas organizações. Torna-se agora então, plenamente cabível uma pergunta: até que ponto as pessoas que hoje detêm o poder nas organizações estão efetivamente dispostas a facilitar ou mesmo introduzir mudanças significativas nos seus contextos profissionais? E ainda outra: até quando as nossas organizações conseguirão trabalhar com um nível de operacionalidade tão baixos? Seria possível calcular o índice de desgaste e perda de potencial inerente a este arraigamento de posições? A verdade é que na nossa realidade organizacional, os recursos humanos são analisados da ótica da problematização, e não da perspectiva construtiva que eles podem oferecer, e este tipo de abordagem parece-nos muito impregnado de princípios tirados da teoria X de McGregor. Seria desejável para o sistema produtivo brasileiro hoje, uma prática despendida de preocupação manipulativa e que se aproximasse mais da possibilidade de realização dos

potenciais humanos, posto que o trabalho assume dia-a-dia um crescente destaque no espaço vital das pessoas. Finalizado, parece—nos ainda primordial a ampliação dos horizontes deste contexto, dentro de uma perspectiva onde a produtividade seja uma consequência desejável, mas não a principal meta a ser alcançada.

2.1.17. Comportamento Humano, Padrões Culturais e Mitos

Motivação relaciona-se, pois com o comportamento humano. A principal característica distintiva da atividade gerencial é o emprego das forças do comportamento humano para alcançar resultados. Para o nosso assunto de gerenciamento para a qualidade, um bom ponto de partida é compreender quais são os motivadores reais do comportamento humano na empresa em relação à obtenção de qualidade. Nós nos referiremos a esses motivadores como *padrões culturais*.

Toda empresa também é uma sociedade humana. O padrão cultural é um corpo de crenças, hábitos e práticas que a população humana desenvolveu para lidar com problemas percebidos. Nas grandes empresas, existem muitas sociedades, ou seja, várias funções, níveis na hierarquia e disciplinas profissionais. Essas sociedades diferem em suas percepções e

portanto desenvolvem padrões culturais que diferem um do outro.

Cada padrão cultural é uma resposta lógica às respectivas percepções. Cada padrão resultante tem muito valor para a sociedade de origem. Conseqüentemente, os padrões são perpetuados: cada sociedade requer novos membros para se adaptar ao padrão. Obviamente as pessoas agem com base em suas percepções. E é claro, se as perspectivas estiverem erradas, as ações provavelmente também estarão.

2.2. QUALIDADE, GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1. Clima e Cultura: sua relevância nos estudos das organizações

Ao falar de clima e cultura na organização, não se pode nem deve deixar de pensar, no contexto social em que se encontra a mesma.

Uma organização inquestionavelmente se encontra inscrita em uma cultura, e como tal, tem sua cultura interna, de dinâmica, de funcionamento em conjunto com um clima de trabalho que entre os dois é o mais instável. O clima e cultura são fatores fundamentais para um bom desempenho

profissional em qualquer organização, na medida em que geram um comportamento específico, que pode ser favorável ou não a administração da organização.

Pode-se definir cultura organizacional, como um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Cultura com um significado antropológico, pois determina o modo de ser de uma comunidade, expressão simbólica do que ocorre em um grupo social. E observando por uma perspectiva antropológica, a filosofia da empresa, é a expressão de seu corpo ideológico, corresponde a cosmovisão que os grupos humanos constróem socialmente para interpretar o universo, a si mesmos e a posição que ocupam nele.

A cultura de uma organização impõe um comportamento de modo que a mesma deve condizer com a sociedade em que se encontra inserida. É fato incontestável que não se vê um futuro promissor de uma organização que tem sua cultura contrastando com a cultura em que está inscrita. Uma interage com a outra, influencia e é influenciada. A sociedade na verdade determina como deve ser o trabalho dos administradores, fornece suas diretrizes.

A sociedade influencia na cultura da organização que por sua vez influi no clima da mesma que gera um determinado comportamento no "corpo da organização".

A cultura de uma empresa pode ser vista, [em sua mais pura essência], nas formações de equipe dentro das quais os administradores trabalham (...). Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingi-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. (BLAKE & MOUTON, 1972).

CHARLES HANDY (1979, trad. Em 1994), em seu livro Deuses da Administração, fala em quatro tipos de filosofias administrativas, as quais ele compara com os deuses da mitologia grega:

- ↘ Clube – cultura do prazer (Zeus);
- ↘ Função – cultura de papéis (Apolo);
- ↘ Tarefa – cultura da tarefa (Atena);
- ↘ Existencial – cultura da pessoa (Dionísio).
- ↘ Clube – cultura do prazer (Zeus);

Esta cultura é comparada com a figura de uma teia de aranha. Conota como principais, as partes centrais, que detêm o poder e influência, que vão diminuindo conforme vão se distanciando do centro. É inversamente proporcional ao tamanho do “setor”. Quanto maior o “setor” menor o poder nele concentrado, e inversamente, nos menores “setores” maior poder, exatamente como na teia de aranha. São comuns em pequenas organizações empreendedoras. Tradicionalmente, possui poucas regras e procedimentos, pouca burocracia,

causando rapidez nas tomadas de decisões. Para se manter, precisa gerar outras organizações para que a “teia” não se rompa.

➤ Função – cultura de papéis (Apolo)

Esta cultura é comparada a um templo grego, cujos pilares são as funções que se unem unicamente no topo, na direção, na presidência da organização. Está centrada na definição de função e de tarefa e não em personalidade. O papel ou a descrição do trabalho tem maior importância que o indivíduo que o desempenha. Estabilidade e previsibilidade são as palavras-chave nesta cultura. Com o crescente avanço da tecnologia e a possível automatização da estabilidade, deixam o homem como parte da máquina na cultura de função. São porém lentas, para ver e realizar mudanças. Seu maior exemplo seriam as seguradoras, uma vez que não exista uma concorrência para perturbar sua visão de futuro.

➤ Tarefa – cultura da tarefa (Atena)

Esta cultura é comparada a uma rede, por recolher recursos de vários pontos do sistema e concentrá-los em um único ponto ou problema. Tem como finalidade associar recursos certos a pessoas certas, no nível da organização. É uma cultura de equipe, na medida em que parte da unificação do grupo de trabalho para aumentar a eficiência, identificando

o indivíduo com o trabalho. Esta cultura normalmente é encontrada quando o produto tem vida curta, vive-se a livre concorrência, enfoca-se a rapidez da reação. As palavras-chave são integração, sensibilidade, criatividade, rapidez de reação.

➤ Existencial – cultura da pessoa (Dionísio)

Esta cultura é comparada com um conjunto de estrelas individuais, ou melhor: adaptado a Dionísio tem o formato de um cacho de uvas. Se baseia muito no existencialismo onde a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito. Se devidamente lembrado, pode ser aplicado o imperativo Categórico de Kant de que tudo o que ordenamos e desejamos para nós mesmos, deve ser igualmente aplicável ao resto da humanidade. As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum padrão; seus melhores exemplos são advogados, médicos, engenheiros, analistas de sistema, psicólogos, que podem ou não fazer parte de uma organização mais complexa, empresa por exemplo. Poucas são as organizações com esta cultura, preocupadas com a pessoa.

É necessário acrescentar, que em uma organização, pode coexistir mais de uma conduta, por exemplo: em uma multinacional encontra-se a cultura japonesa e brasileira juntas, assim como em seus setores. É uma grande organização (Apolo) com produtos de ciclo de vida curto (Atena). Muitas

vezes a cultura é divergente com a comunidade de funcionários. Tomando por exemplo uma organização japonesa na qual não se pode agir e pensar diferente, Dionisio não se encaixa, tem de sair, assim como “um fã de Zeus não será eficiente em uma organização de Apolo”.

E muitos destes fatores podem ser observados através do organograma da organização, pois ele revela a estrutura da mesma.

Não se pode deixar de esclarecer que uma cultura não é necessariamente única. Ela pode ser mudada. Não existe uma cultura errada, existe sim, a inadequada para a organização. Uma cultura pode ser melhor em determinada época, e ineficiente em outra, não se deve parar no tempo, deve haver uma adequação organizacional. Vários são os fatores que indicam uma necessidade de mudança de cultura. Afinal, não se pode administrar uma organização de grande porte, como quando ela começou, que era apenas uma portinha. O crescimento é um destes fatores. As mudanças sociais, também tem grande influência, assim como modificações no processo de trabalho, variação no estilo gerencial, insatisfação da comunidade.

Percebeu-se que a escolha das culturas que vigoram na organização, se não forem bem selecionadas, serão um fator que por si só, poderão manter a organização estagnada, sem perspectivas de futuro, se não for aceita a idéia de mudança,

como forma de adequar a cultura da organização com a comunidade.

A mudança de uma cultura, ou a mistura delas, em uma organização, é um ponto de difícil trabalho. Deve-se buscar o equilíbrio entre elas. Caso a "mistura" não seja a adequada, ou não estejam em equilíbrio, ocorre um fenômeno chamado slack (afrouxamento) ou ineficiência. Pode-se comparar a um câncer que lentamente cresce na organização sem ser percebido. Se a interligação não é alcançada, as brechas podem ser preenchidas pelos slacks, que assumem diversas formas como por exemplo: slack de pessoal, onde um excessivo recrutamento para cobrir perdas, acaba encorajando a sair antes que sejam mandados embora.

As mudanças de maneira geral na cultura e clima da organização podem ocorrer de quatro maneiras segundo estudos realizados em Michigan, por uma equipe de especialistas:

- Como um processo de solução de problema (a organização recorre a um agente de mudanças para ajudá-lo);
- Como um processo de pesquisa-desenvolvimento-difusão (a organização toma iniciativa de inovar a curto ou longo prazo, utilizando novas formas de proceder ou novos produtos);

- Como um processo de interação social (ocorre mudança na linguagem, e na “cabeça”, é um processo mais lento, nem sempre deliberado);
- Como um processo de encadeamento (ocorre a nível de macro sistema – como por exemplo, um órgão universitário que presta consultoria a uma empresa privada – são sistemas vinculados a empresas paralelas);

Em uma organização eficiente, em que as misturas foram bem feitas, e tudo está em equilíbrio, o slack é mínimo, o que não deixa de ser bom para poder futuramente lidar com irregularidades dentro das atividades planejadas.

Pelo que foi visto até então, verificamos que a cultura é composta por três elementos interdependentes:

- ❖ Preceitos (autoridades e valores que regem a organização);
- ❖ Tecnologia (instrumentos usados pela organização);
- ❖ Caráter (manifestações afetivo-volitivas dos indivíduos que compõem a organização).

O que demonstra a grande influência da cultura na organização.

Contudo, não se pode esquecer outro fator de grande importância para uma boa administração organizacional, o clima na organização.

Poder-se-ia definir como conjunto de valores que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras. O clima, como pode-se observar, é muito ligado à cultura da organização, embora o clima tenha ligação direta com o grupo de trabalho, com o fator pessoal do indivíduo, com a motivação. É afetado por motivos que poderiam ser chamados de globais, isto é, afetam a toda organização, como por exemplo: em determinada época normalmente ocorrem demissões, troca no corpo administrativo, eleições internas, crescimento da organização, etc. Existe também em alguns casos, onde o clima na empresa não sofreu uma alteração global como foi explicado anteriormente, mas em determinado setor, por motivos pessoais, dificuldades de interrelação, o clima não é agradável, propício para o trabalho, chegando-se a pedidos de remanejamento de pessoal para tentar dirimir as desavenças.

A grande importância do clima está no fato de lidar diretamente com a inter-relação grupal, pessoal. Para que haja um bom clima, é necessário que o grupo tenha interdependência, inter-relação, unidade, tenham um objetivo em comum. De outra forma, faltando um destes fatores, o clima será afetado.

Tendo o clima toda esta característica pessoal, pode-se então afirmar que a personalidade da organização, é o

resultado das diversas personalidades que nela estão inscritas, inseridas.

Em muitos casos, determinados fatos como mudança de pessoal são sentidos antes que a alteração seja feita, exatamente pela alteração que ocorre no clima da organização. "... a atmosfera psicológica seria imperceptível, caso não tivesse reflexo direto, constatável e concreto sobre a satisfação, motivação e o moral industrial, que são fatores diretos de produtividade." (Xavier, 1973)

Observou-se que ambiente externo, também gera grande influência no clima da organização, um exemplo é quando ocorre atraso na produção e o mercado cobra, o clima dentro da organização fica tenso entre corpo administrativo e funcionários, dificultando mais ainda o ritmo de produção. Assim como também alterações governamentais nas leis ligadas ao trabalho, como alterações salariais, estabelecimento de carga horária diária de trabalho, valor de horas-extras, etc., causam alterações no clima, na medida em que, por exemplo, se a organização não tem como aumentar o salário para todos, cumprindo novas leis, haverá demissão de pessoal, como fator compensativo.

Embora o grau de influência do ambiente externo sobre os administradores varie de acordo com o tipo e com a finalidade da organização, varia também entre os diferentes cargos na hierarquia da mesma.

Concluimos que a cultura, é dinâmica e não permanente, isto é, pode e deve ser mudada, o que é fundamental para um bom funcionamento da organização.

O clima por sua vez, geralmente demonstra quando algo não está muito bem. O clima ajuda a revelar quando chegou a hora de mudança, quando passos devem ser revistos, a cultura repensada e até mesmo mudada. A relação interpessoal faz parte do clima, que tem, em si, uma atmosfera psicológica.

2.2.2. Mudança e Cultura Organizacional

Pode-se dizer, então, que a organização é um empreendimento humano projetado intencionalmente, visando atingir determinados objetivos. Desta maneira, cultiva-se um espírito próprio, isto é, uma cultura organizacional. Mudar o aspecto cultural da organização não consiste simplesmente em mudar o conjunto de crenças e valores dos elementos de uma equipe. Toda organização atua em um determinado meio ambiente. Sua existência e sobrevivência dependem da maneira como se relaciona com o meio. Desta forma, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que opera. Sendo assim, no momento em que o meio torna-se adverso, a organização deve mudar para sobreviver no mercado. Esta mudança se dará calcada num plano pré estabelecido pelo

setor gerencial após receber uma posição do setor de pesquisa ou estatística da organização. Cabe acrescentar que cada organização apresenta uma cultura, que é o conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir frente a situações com que a organização se defronta.

Uma organização apresenta um sistema de valores, que inclui todos aqueles elementos valorizados em um alto grau e que predominam sobre os outros na tomada das decisões, na solução de conflitos ou outras ações. Alguns valores organizacionais entram em conflito com valores pessoais quando se referem a práticas administrativas convertidas em dogmas, mas vazias de conteúdo e de ação. De outra forma os valores pessoais são crenças individuais com conotações morais, éticas ou religiosas absorvidas em cada indivíduo e considerada parte integrante de sua personalidade. A organização precisa reunir um conjunto de valores que ao ser englobado por parte dos membros geram uma ação coordenada para que o objetivo comum seja atingido.

A cultura está baseada nos seus êxitos e nos seus fracassos. Os resultados acumulados reforçam mutuamente o que se transmite aos membros da organização, de maneira que somente os indivíduos que delas participam, permanecem ou progridem dentro da organização, o mesmo ocorre com relação ao mundo empresarial. Muitos valores estão ali por hábito.

Sendo a cultura um conjunto de crenças, expectativas e valores, o primeiro passo para mudá-la é identificar os fatores condicionantes. Alterar a cultura não consiste somente em desestruturar a tradição existente, mas sim criar um conjunto de elementos, crenças e valores que sejam mais significativos, e que venham a predominar sobre os demais, que venham a enquadrar-se na nova filosofia administrativa da empresa. Mudar uma cultura organizacional é criar ou induzir a um comportamento futurista o todo da organização, como seria previsível, os níveis administrativos elevados da organização, que são os guardiões das tradições e do conjunto de valores, sendo muitas vezes estes valores, de caráter pessoal, e que foram englobados pela cultura da organização e tornaram-se “valores organizacionais”, tenderão a resistir a estas mudanças.

O conceito de cultura organizacional mostra que a maneira de mudar as organizações é mudar sua cultura, ou seja os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que haja revitalização e a renovação, deve-se mudar a respectiva cultura da organização. Compõe o quadro de mudanças o clima organizacional que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica da característica de cada organização, o que é chamado de clima, e é profundamente influenciado pelo estado motivacional dos

componente da equipe. O clima organizacional assemelha-se ao caráter de um indivíduo, pois diferencia uma organização da outra. Ele resulta de um complexo envolvimento de componentes da organização relacionados de maneira formal ou informal dentro da estrutura organizacional.

A organização é um sistema complexo e humano com características próprias, com sua própria cultura e com um clima organizacional próprio, este conjunto de fatores variáveis deve ser continuamente monitorado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para que possa ser alterado o clima organizacional, a organização deve ter a capacidade inovadora, porém a capacidade inovadora depende diretamente das seguintes características:

A) adaptabilidade – capacidade de reagir de maneira flexível à exigências inconstantes do ambiente.

B) senso de identidade

C) perspectiva exata do meio ambiente

D) integração entre os participantes de tal forma que a organização possa se comportar como um organismo.

O planejamento induz a uma mudança em uma organização, desta forma, para darmos continuidade ao trabalho, faz-se necessário observar o aspecto do relacionamento da organização com o meio ambiente e suas implicações com a mudança. O ambiente que envolve as

organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Cabe ressaltar que a participação do ser humano em uma organização é grande, e é devido à sua baixa versatilidade na adaptação que se notam algumas dificuldades na implantação de mudanças nas organizações.

O processo de mudança tem início com o surgimento de forças exógenas ou endógenas. As forças exógenas provêm do meio ambiente, tais como nova legislação, movimentos políticos macroeconômicas, novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade, novas oportunidades ou limitações do ambiente. Estas forças induzem ou levam a uma necessidade de mudança interna da organização. Já as mudanças endógenas, são aquelas que provêm do meio interno, tais como a tensão organizacional, as interações, a cultura, os estilos gerenciais, o clima vigente, sentimentos ou resultado de desempenho no trabalho. Quando estes fatores surgem dentro de uma instituição, representa que houve a quebra de homeostasia da organização em uma ou mais partes da organização.

A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar três estratégias de mudança, respectivamente:

a) Desenvolvimento sistemático – os responsáveis pela mudança estabelecem modelos explicativos do que a organização deveria ser em comparação do que é.

b) Mudança evolucionária – é lenta, suave não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos, isto é, as mudanças são pequenas.

c) Mudança revolucionária – é rápida, intensa e brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas.

Enquanto as mudanças evolucionárias, por ocorrerem lentamente, não provocam grande resistência, o mesmo não acontece com as mudanças revolucionárias, geralmente súbitas e causadoras de grande impacto.

Resistência à Mudança

A palavra mudança tem diversos significados, tais como alterar, transformar, converter, etc.. Porém, toda mudança implica em risco, medo, e muita insegurança. Poder, prestígio, apego às tradições, medo de perder o emprego, são exemplos de motivadores de resistência a mudanças nas organizações. A mudança é um processo ambíguo e contínuo. Ambíguo porque provoca sentimentos difusos de lançar-se ao novo, ao moderno e ao mesmo tempo resistência à ela, representada pelo conformismo de habitar o conhecido. O grande desafio é,

portanto, conseguir o comprometimento das pessoas, de forma a engaja-las aos novos objetivos que a organização se propõe. Podemos optar pela via revolucionária, entretanto, é baixa sua eficácia, grande o grau de comoção interna e tão logo cesse a coerção, corre-se o risco de retorno à situação anterior.

Se o processo de mudança não levar em conta a necessidade de despertar nas pessoas um desejo ardente de partilhar das alterações que se deseja introduzir, a resistência, tácita ou explícita se instalará.

A resistência à mudança não está restrita ao momento de introdução do planejamento estratégico. A resistência ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação ao comportamento, cultura e estrutura de poderes anteriores. Entende-se por resistência o fenômeno de múltiplas facetas, que introduz atrasos, custos e instabilidade inesperados no processo de mudança estratégica. A resistência se manifesta em toda a história de uma mudança.

Durante o processo de mudança há:

- procrastinação e atrasos na partida do processo de mudança;
- atrasos e ineficiência imprevistos de implantação, que retardam a mudança e fazem com que custe mais do que originalmente calculado;

- esforços, dentro da organização, para sabotar a mudança ou “absorvê-la” numa confusão de outras prioridades.

Após a implantação da mudança:

- tipicamente se verifica um atraso de desempenho. A mudança produz os resultados esperados com muita lentidão;
- e há esforços, dentro da organização, no sentido de anular os efeitos da mudança como o retorno ao (status quo) que o anterior.

A resistência é a manifestação da irracionalidade de uma organização. Uma recusa em reconhecer novas dimensões da realidade. Mas do ponto de vista de um especialista em comportamento, a resistência é uma manifestação natural de racionalidades diferentes, de acordo com as quais os grupos e indivíduos interagem.

A resistência à mudança é proporcional à velocidade com que a cultura ou estrutura de poder são modificados pelas mudanças.

Para um dado nível de descontinuidade, a resistência será inversamente proporcional ao período longo do qual a mudança é distribuída. Nas décadas de 1930 e 1940, a mentalidade organizacional tornou-se voltada para o marketing, As administrações das empresas mantiveram sua “mentalidade de produção”. Nesse momento, as organizações

mantiveram-se irredutíveis na manutenção de métodos tradicionalmente bem sucedidos e resistiram a uma transição para o novo modelo de realidade baseado no conceito de marketing.

A resistência foi acentuada sobremaneira (ainda mais) pelo fato de que a transição para a orientação de marketing foi acompanhada de descontinuidades na estrutura de poder. Assim, quando uma mudança cultural é acompanhada por uma transferência de poder, a resistência se intensifica.

Quanto à velocidade, quando a mudança é introduzida gradativamente, apenas parte da organização é afetada de cada vez. A resistência é localizada e não recebe apoio das partes não afetadas da empresa. Além do mais, os indivíduos e grupos resistem à mudança proporcionalmente ao grau de ameaça e desconforto causado apenas pelo acréscimo corrente de mudança. Podemos dizer de outra maneira que, ao resistir à mudança, os indivíduos afetados tipicamente encaram suas conseqüências a curto prazo, e raramente se preocupam com o impacto cumulativo de todos os acréscimos futuros de mudança.

As causas da resistência também podem ser localizadas nas reações por parte de indivíduos, de um lado, e nas ações coletivas, por grupos de indivíduos de outro lado. Dentro da literatura da psicologia vemos que os indivíduos resistirão à mudanças quando elas os deixarem inseguros.

Isto ocorre:

- quando não estão seguros quanto ao impacto e às implicações da mudança;
- quando são chamados a assumir riscos com os quais não estão familiarizados;
- quando sentem que a mudança pode torná-los dispensáveis;
- quando se sentem incompetentes para terem bom desempenho no novo papel definido pela mudança;
- quando sentem que ficarão diminuídos perante seus companheiros;
- quando são incapazes e/ou não estão dispostos a adquirir nova habilidade e novo comportamento;

Os indivíduos também resistirão à mudança quando sua posição de poder for ameaçada.

Isto acontece:

- quando esperam que sua participação nas recompensas da organização será diminuída;
- quando sentem que a mudança diminuirá sua posição de influência sobre as decisões da organização;
- quando diminuir o controle sobre os recursos da organização;
- quando reduzir seu prestígio pessoal e sua reputação.

Portanto, para cada mudança de cultura e poder, a resistência dos indivíduos dependerá diretamente de suas convicções, de sua disposição de defenderem seu status quo,

de seu anseio de poder e de sua predisposição à cognição de mudar.

Este tipo de resistência, em última análise, pode ser atribuído a pontos de vista e às convicções dos indivíduos que já podem ter deixado a organização há muito tempo. Assim, a cultura e o poder do grupo têm existência própria. Além disso, possuem estabilidade e permanência maiores do que as da maioria dos indivíduos. É muito mais fácil remover ou afastar um indivíduo que representa um obstáculo significativo ao progresso do que alterar a cultura de um grupo, ou privá-lo de poder.

Mas, a sociologia nos demonstra que:

- os grupos que participam na elaboração de tarefas e preocupações comuns desenvolvem com o tempo, comportamento comum;
- o grupo estabelece normas e valores que premiam alguns tipos de comportamento e punem outros;
- desenvolvem, um consenso quanto a informação que é pertinente tanto às suas tarefas comuns quanto à informação que é irrelevante;
- desenvolvem uma fidelidade à cultura comum e a defendem contra o avanço da influência de outras culturas.

Resumindo, os grupos resistirão a uma mudança na proporção direta em que ela:

- ameaçar o poder do grupo

- desrespeitar as normas e os valores aceitos;
- estiver baseada em informações que sejam consideradas irrelevantes;
- estiver baseada num modelo de realidade que seja diferente do modelo tido como válido pelo grupo.

Na organização, a distribuição do poder não se dá harmonicamente segundo as linhas do organograma. Há poderosos que não habitam o organograma formal da companhia. É preciso conhecer a rede informal, seu grau de influência, sua história e sua cultura. É preciso incentivar os formadores de opinião.

É preciso criar massa crítica. Para se envolver, as pessoas precisam discutir, avaliar, refletir. As pessoas precisam dormir com a mudança, para amadurecê-la.

- É preciso ganhar o coração das pessoas.

As pessoas possuem um sem número de fantasias, medos, anseios, preocupações, necessidades que precisam ser consideradas no processo de mudança planejada.

- É preciso passo-a-passo (“step by step”), a mudança tem que ser gradativa.
- As pessoas têm limites. A mudança deve acontecer gradualmente.

É preciso muito esforço, muito treino, para que as barreiras sejam neutralizadas.

As estratégias para lidar com o ambiente da organização podem ser rigorosamente classificadas em duas formas: competição e cooperação. Estas são estratégias que visam a estabelecer o controle do ambiente das organizações, pois permitem que elementos estranhos à organização participem do processo decisório da organização. Desta forma, existem estratégias de competição de três subtipos de segmento cooperação. Em nosso estudo, abordaremos somente os temas que dizem respeito a formas que venham a controlar ou minimizar a resistência, que é aplicável somente nas formas de ajuste, cooperação e coalizão.

AJUSTE:

É uma estratégia que busca negociações para um acordo, neste caso poderemos notar uma troca de serviços entre as duas partes. O ajuste é a negociação quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos. O ajuste periódico das relações ocorre em diferentes âmbitos. Ao contrário da competição, o ajuste envolve interação direta com outras organizações do ambiente.

COOPTAÇÃO:

É um processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, com um recurso para impedir ameaças extremas à sua estabilidade. Por meio da cooptação, uma organização encontra dentro de si elementos vindos de organizações diferentes potencialmente ameaçadoras para compartilhar seu processo político de tomada de decisão. Auxilia interação de partes diferentes de uma sociedade bastante complexa.

COALIZÃO:

Refere-se a uma combinação de maneiras para atingir um objetivo em comum. Trata-se de uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de um grupo de indivíduos.

A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta de atividades futuras e assim, limita-se as formas de decisões arbitrárias.

SUMÁRIO DE RECOMENDAÇÕES

As recomendações que aqui são propostas estão divididas em três tópicos: 1) Quem causa a mudança? 2) Que tipo de mudança tem sucesso? 3) Como ela é melhor recebida?

Quem causa a mudança?

1. A resistência será menor se os administradores fizerem com que a comunidade sinta que fazem parte do projeto, e não um projeto criado e operado por estranhos.

2. A resistência será menor se o projeto apresentar ajuda sincera dos altos escalões do sistema.

Que tipo de mudança?

1. A resistência será menor se os participante virem a mudança como um redutor de cargas, isto é, reduzido suas cargas presentes.

2. A resistência será menor se o projeto estiver de acordo com os valores reconhecidos pelos participantes.

3. A resistência será menor se o programa oferecer o tipo de nova experiência que interessa aos participante.

4. A resistência será menor se os participantes sentirem que sua autonomia e segurança não estão ameaçadas.

Procedimentos ao instituir a Mudança.

1. A resistência será menor se os participantes estiverem reunidos em grupos de esforços para diagnóstico, concordando quanto ao problema básico e sua importância.

2. A resistência será menor se o projeto for adotado por uma decisão de consenso grupal.

3. A resistência será menor se os proponentes puderem compreender os oponentes, reconhecer objeções válidas; e tomar medidas para aliviar temores desnecessários.

4. A resistência será menor se os participantes experimentarem aceitação, ajuda, confiança e convicção em suas relações uns com os outros.

5. A resistência será menor se o projeto for mantido aberto para revisão e reconsiderações, quando forem necessárias.

2.3. CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO

“O Projeto Pedagógico tem por finalidade definir os objetivos, clarificar a necessária integração curricular, explicitar as metodologias e procedimentos didático-pedagógicos para reforçar a sintonia docente e subsidiar os professores em sua atuação no curso. Este documento exerce igualmente um papel orientador para o estudante que, como agente maior de sua própria formação, precisa ver claro qual o sentido de sua participação no processo e ter motivação para fazê-lo.” (Juliatto, 1998)

2.3.1. Planejamento como Processo de Mudança

O planejamento como recurso de mudança, dentro de uma organização pode ser considerado como uma ferramenta, através da qual o administrador estabelece objetivos para a *organização, visando torná-la mais versátil dentro de seu meio de interação.*

Desta forma, caberá ao planejamento institucionalizar ou introduzir a mudança, dentro das organizações. As proposições de mudança enfrentam o clima organizacional, ou

seja, o estado que traduz os focos de resistência à implantação de planos novos. Estas resistências podem ser de diferentes origens: individual ou grupal.

Cabe, então, ao administrador superar as barreiras impostas pelas resistências, utilizando-se de estratégias específicas, visando motivar o indivíduo a participar da construção de um “grid” de mudanças. O planejamento precisa prever as formas através das quais o administrador pode reduzir as resistências às inovações, motivando os elementos a aceitarem a mudança e participarem da mesma.

O planejamento figura como a primeira ação gerencial de uma IES, por servir como base para as futuras decisões a serem tomadas. O ato de planejar determina os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se pois, de um modelo teórico para a ação futura. Tem início com o estabelecimento dos objetivos e esmiuça as ações necessárias para atingí-los da melhor forma possível. “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los” (Chiavenato, 1993,pg.367). Desta forma, sintetizando, “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência (Chiavenato, 1993,pg.367).

No fundo, o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza e permitir mais consistência no desempenho das organizações. O planejamento envolve diferentes formas de

trabalhar com as incertezas e com a mudança: Em um ato extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente revogadas. No outro extremo, os gestores podem ser levados à preocupação com problemas imediatos, tomando decisões inadequadas ao futuro da organização, inclusive e principalmente, quando alijam os demais integrantes de seu ambiente.

Como os desafios de mudança, técnicos ou sociológicos, estão constantemente aumentando, é necessário procurar melhores e novos caminhos para compreender, antecipar, explorar a mudança e cooperar com ela.

O planejamento examina as cadeias de causa e efeito que se desenvolvem e das quais resultarão as decisões correntes. Na realidade, o trabalho principal do planejamento consiste em tornar visível o futuro da instituição e alcançá-lo. Em essência, o planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para atingí-los. Estabelece um sistema de decisões; inclui uma revisão dos objetivos para incrementar um novo ciclo de planejamento.

Para que se elabore um planejamento, é conveniente dividi-lo em diferentes fases.

1ª fase – Estabelecimento dos objetivos

O que são objetivos?

São resultados futuros que se pretende atingir dentro de um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos possíveis e disponíveis. Desta forma os objetivos são pretensões futuras que uma vez alcançados, deixam de ser objetivos, para se tornarem realidade. Os objetivos podem ser imediatos, acessíveis e imaginários. Os objetivos chamados de imaginários estão diretamente ligados ao distanciamento no tempo, ou seja quanto mais os objetivos distanciam-se no tempo, mais tornam-se imaginários, portanto, sujeito a enormes incertezas.

À medida que o tempo passa, os objetivos imediatos vão sendo alcançados, os objetivos acessíveis tornam-se imediatos e os objetivos imaginários tornam-se acessíveis.

2ª fase – Tomada de Decisões

O planejamento é um processo que, a partir da fixação dos objetivos a serem alcançados, determina a “priori” o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazê-lo e de que maneira. Desta forma, deve-se tomar decisões a respeito de como alcançar os objetivos estabelecidos. O planejamento é o caminho entre ambos, isto é, entre a situação presente e a situação estimada. Esse caminho pode ser feito através de diferentes alternativas que devem ser comparadas e dentre elas, escolhida a mais aplicável. O processo decisório ocorre justamente por causa da existência de várias opções de cursos de ação. Decidir é solucionar e escolher a alternativa mais

adequada para uma certa situação. A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade gerencial. O administrador deve constantemente escolher o que fazer, com quem deve fazer, quando, onde e como fazer.

Na função de estabelecer objetivos, o gestor deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã, avaliando as alternativas futuras em termos dos objetivos definidos pela coletividade institucional.

3ª fase - Elaboração dos planos

Todos sabemos que os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais aplicados com sucesso, deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. Sendo assim, um plano é um curso pré determinado de ação sobre um período especificado de tempo, que represente uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado.

A elaboração dos planos descreve um curso de ação. O plano necessita proporcionar resposta a questões do tipo: o que, quando, como, onde e por quem. Existem quatro tipos de planos: Existem planos ligados a métodos (procedimentos), planos relacionados com o tempo (programas) e planos relacionados com o comportamento (normas e regulamentos).

Estes planos podem adquirir a forma estratégica, tática ou operacional, conforme o nível de abrangências que tenham a capacidade de cobrir.

O planejamento é um grande meio auxiliar gerencial, pois interage com as demais funções, observamos isso quando estudamos algumas características dos planejamento :

- O planejamento é um processo e contínuo: - não termina com um único plano de ação, mas é realizado de forma continuada no âmbito de empresa.
- O planejamento é sempre voltado para o futuro: - este está ligado intimamente à previsão.
- O planejamento visa a racionalidade na tomada de decisão: - ao estabelecer esquemas para o futuro, o planejamento funciona como um meio de orientar o processo decisório impondo-lhe maior racionalidade reduzindo a incerteza.
- O planejamento é uma técnica de alocação de recursos: - dimensiona a alocação dos recursos humanos da empresa.

Em resumo o planejamento é uma técnica de mudança e de inovação, constitui uma das melhores formas de se introduzir deliberadamente a mudança e a inovação dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida e escolhida devidamente programada para o futuro.

2.3.2 Projeto pedagógico e planejamento para a mudança

A consideração de padrões de qualidade nas IES aproxima as noções de projeto pedagógico e de planejamento para a mudança. Por um lado a forma de perseguir a qualidade da formação implica na formulação de propósitos operacionais. Por outro, o planejamento garante a racionalidade do processo. A mudança constitui opção de inovação sugerida no quadro de interação entre estratégia, estrutura tecnológica, dimensões humanas e administrativas da organização educacional, revelada no projeto pedagógico e garantida pelo planejamento educacional. A condução do esforço dos professores na conquista de metas educacionais institucionais, por razões similares às indicadas no referencial teórico da motivação, anteriormente exposto, deve constituir alvo de preocupação que revela dita questão dentro de um cenário peculiar.

2.4. A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO NAS I.E.S. E O SENSO DE REALIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DOCENTE

As IES estão, hoje, mais do que nunca, envolvidas por questionamentos e expectativas que as obrigam à revisão de

seus enfoques, de seu fazer, de seus resultados, face às mutações sociais que se instalaram nesta passada de século.

Os desafios sociais, no entanto, estão, de certa forma, codificados e atendidos politicamente no âmbito de cada sistema nacional de educação.

Sob o influxo de razões competitivas, as políticas educacionais de um modo geral, e a brasileira, de modo especial, apresentam um discurso centrado na qualidade e na avaliação como objetivos prioritários da administração superior em sua função de controle. Assim, já não há mais possibilidade de que ocorra omissão de propósitos e de ações dentro das instituições de ensino regular, seja porque há uma supervisão de sua atuação, seja porque se está consolidando uma consciência acerca da função social da educação escolarizada.

O resultado mais concreto da normatividade que se instala no sistema educacional escolar se traduz no compromisso expresso no Projeto Pedagógico de cada instituição educacional.

O que é um Projeto Pedagógico? Quais as suas características? Como ele pode ser construído? Até onde ele deve chegar? Que papel tem o professor no processo de construção do projeto pedagógico de uma I.E.S.?

O Projeto Pedagógico é uma ferramenta norteadora da ação de uma instituição de ensino. Através deste projeto são

estabelecidos os propósitos, os fundamentos e princípios filosóficos, didático-pedagógicos e a orientação para a instituição, visando o seu crescimento diante dos diferentes cenários que poderão surgir no futuro.

Este projeto deve ser construído de forma participativa, isto é, todos os componentes da unidade pedagógica deverão dar sua colaboração para a estruturação do mesmo. É de fundamental importância a participação do docente na construção do projeto, de modo a exercer a oportunidade de expressar seu parecer, colocar suas expectativas e suas necessidades.

Cabe ainda, acrescentar um teor de gravidade para as conseqüências das posições passíveis de serem adotadas em cada projeto pedagógico. Tal teor surge de premissas filosóficas que inspiram o projeto pedagógico em sua integridade e integralidade: a visão, a missão institucional e os valores de empenho e convivência.

2.4.1. Visão

Criar uma visão nos força a assumir uma posição diante de um futuro perfeito. Isso faz o ciclo empreendedor funcionar, porque nos dá algo pelo que estamos dispostos a correr riscos.

Uma formulação de visão é uma declaração de otimismo. Com freqüência, quando você pergunta a alguém qual é a sua visão, ele diz que não tem. A resposta para isso é dizer: "Suponhamos que você tivesse uma visão; qual ela seria?" Existe uma visão dentro de cada um de nós, mesmo que não a tornemos explícita ou não a coloquemos em palavras. Nossa relutância em articular nossa visão é uma medida de nosso desespero, e a hesitação em assumir responsabilidade por nossas próprias vidas, nossa unidade e nossa organização. Uma formulação de visão é uma expressão de esperança e, se não tivermos nenhuma esperança, será difícil criar uma visão.

Uma visão é, na verdade, um sonho criado em nossas horas de vigília sobre como gostaríamos que a organização fosse. Difere de uma declaração de missão por esta se referir à definição do negócio em que nos encontramos e, às vezes, nossa posição nesse negócio.

Uma visão expressa o lado espiritual e idealista de nossa natureza. É um futuro preferido que vem do coração, não da cabeça. Nosso propósito ao criar a visão é esclarecer o tipo de unidade que desejamos construir, sabendo desde o começo que talvez nunca cheguemos lá. A visão é um farol que nos dá a direção e não um destino específico. A última coisa que perguntamos a alguém que esteja criando uma visão é "Como você vai chegar lá?"

Juliatto (1998), resume as tendências mais expressivas que recaem sobre uma visão de futuro para as IES. Entre elas, destaca:

- O crescimento rápido do acervo do conhecimento e da informação postos à disposição das escolas/universidades está a exigir delas maior e mais criteriosa seletividade na escolha do que ensinar aos seus estudantes.
- A definição do perfil do cidadão do futuro obriga as escolas a redefinirem seus currículos e a oferta de novas experiências pedagógicas.
- O surgimento de novas tecnologias educacionais força as escolas a reverem seus métodos e abordagens didáticas e pedagógicas.
- Novos agentes sociais transmissores de conhecimento competem com a escola e com o professor, forçando-os a reverem as suas funções.
- As mudanças no ambiente de convívio dos alunos fora da escola podem ajudar ou comprometer o trabalho educativo que a escola pretende realizar.
- O crescente grau de consciência do cidadão, enquanto contribuinte ou consumidor está a exigir mais qualidade nos serviços ofertados pelas escolas.
- O surgimento de um novo tipo de organização força também as escolas a reverem os seus modelos e

abordagens administrativas, até por questão de sobrevivência.

2.4.2. Missão

A missão é a razão de ser da organização. Neste ponto procura-se determinar qual o objetivo da organização, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a instituição deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder à pergunta básica: “Onde se quer chegar com a instituição educacional?”

A missão da instituição exerce a função orientadora e delimitadora da ação institucional, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças e expectativas, os modelos e os recursos.

Na realidade, a missão da instituição representa um “horizonte” no qual a organização, no caso, a educacional, decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos programas que aparecem nesse horizonte.

A definição da missão institucional é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas. É a referência fundamental que fornece a direção em que a instituição vai se movimentar. Além disso,

determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica mais pertinente.

A definição de missão serve de critério geral para orientar os processos de tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas. E, principalmente, alimentam a coesão, a coalização, enfim, a cooperação em todas as suas formas.

A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desenvolver em torno dos seus objetivos maiores. É o eixo em que é possível concretizar a ação dos membros da organização.

Em matéria educacional, a missão institucional das universidades brasileiras está demarcada pelos princípios normativos nacionais que se estabelecem a partir da Constituição Federal e se explicitam na Lei 9394/96, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional.

Segundo a Lei n.º 9394/96, Cap. IV Ensino Superior, em seu artigo 43; a educação superior tem por finalidade:

I - Estimular a criação cultural do desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.

II - Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua.

III – Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que ele vive.

IV – Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicas que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino de publicações ou de outras formas de comunicação.

V – Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora de conhecimentos de cada geração.

VI – Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular as nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

VII – Promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas na instituição.

Hoje a tendência da I.E.S. pende para dois setores: de um lado, a necessidade de as universidades formarem um pessoal mais qualificado, para responderem às novas

exigências do mercado de trabalho; de outro, a expectativa de uma contribuição eficaz da pesquisa universitária para assegurar a competitividade técnica da economia nacional.

As universidades são antes de mais nada e acima de tudo, instituições científicas. A questão da função cultural da universidade consiste, pois, em reenfocar a relação entre cultura e ciência. Se se entende por cultura este processo global de desenvolvimento das faculdades humanas na confrontação com a natureza, com a vida social, na criação de uma atmosfera de atividade intelectual fora do trabalho e da vida prática, nesta definição do termo cultura está incluída a ciência.

As universidades são, primeiramente, os lugares de preservação do saber humano. Hoje, uma universidade de importância média já detém no cérebro de seus docentes e no seu acervo bibliográfico uma grande parte do saber de que dispõe toda a humanidade. Poderemos dizer então, se o mundo viesse a ser destruído, e uma única universidade fosse poupada, poder-se-ia, somente a partir dela, reconstruir grande parte do saber atual. A universidade não partilha seu conhecimento somente entre seus docentes e discentes, mas dele faz compartilhar toda a comunidade social extra muros em que está inserida; esta já é uma função cultural importante.

Em segundo lugar, as universidades são os locais de transmissão do saber à juventude. Não se trata de uma simples transferência de conhecimentos técnicos. No ensino universitário, o saber não será simplesmente transposto de uma cabeça a outra. O saber é a troca de experiências, perguntas e algumas observações feitas por acadêmicos, nos obrigam a repensar algumas coisas das quais estávamos aparentemente certos. Essa interação estimula a pesquisa. Além disso, as discussões pessoais entre docentes e acadêmicos devem oferecer a ocasião para reforçar os conhecimentos teóricos, submetendo-os à prova dos critérios e dos valores culturais.

A idéia da comunidade de professores e de estudantes remonta ao conceito original de universidade. Se esse contato vivo estivesse ameaçado de desaparecer pela massificação, então a própria idéia de universidade estaria ameaçada.

Em terceiro lugar, as universidades são os locais de aumentos e enriquecimentos do saber, graças à pesquisa.

Enfim, as universidades são locais da assimilação espiritual e da interação do saber com o ser humano. Elas devem possibilitar a seus acadêmicos não somente memorizar um número infinito de conhecimentos, mas ordenar os conhecimentos científicos, aplicá-los a problemas práticos do cotidiano e refletir sobre as conseqüências de tais aplicações de modo racional. Porém, os estudantes somente poderão

realizar esse feito se os professores lhes derem o exemplo. Aquele docente que se enclausura voluntariamente em sua especialidade não pode exigir de seus estudantes que tenham uma visão holística. Aquele que não explica, não debate em público, as possíveis conseqüências de certos procedimentos científicos e técnicos não poderá testemunhar aos estudantes um modelo de comportamento responsável.

2.4.4. Valores

Entende-se por valores institucionais o conjunto de crenças sobre o que é certo e errado, importante e sem importância, o que é conservado e apoiado, conscientemente.

Cada instituição possui seu conjunto de valores, ou seja, aquilo que ela entende que seja relevante e melhor defina seu modelo operacional. Esses valores devem gerar uma imagem positiva, que precisa ser real, honesta e não pode representar uma intenção formulada de maneira demagógica e enganosa.

Os valores assumidos devem comprometer a atuação de todos os integrantes da organização e se refletir enquanto benefício à comunidade a que a instituição serve.

Os valores constituem um ponto essencial para que se possa praticar uma gestão relevante e integrada. A partir da

missão e dos valores é que se ratificam as políticas. Valores como a:

- liberdade de expressão e respeito as diferenças individuais,
- não discriminação de raça, sexo, credo e cor,
- respeito à moral constituem referencial universal das sociedades democráticas.

No entanto, há valores diferenciais que distinguem uma instituição de outra. As IES de confissão católica, por exemplo, tem compromissos adicionais. O principal é formar as pessoas para a transcendência.

GASSET (1929) afirma, que o novo homem médio, produto da escola/universidade seria um novo bárbaro. No entender do autor as organizações educacionais estariam formando novos bárbaros, estariam formando profissionais de grande capacidade técnica, porém incultos.

Desta forma, preenchendo esta lacuna, temos as escolas católicas, uma escola católica deve contemplar a formação científica ladeada a formação humana voltada à transcendência.

Segundo Juliatto (1998)

A escola marista, por sua vez, é fundamentalmente uma escola católica. Acrescenta apenas um colorido especial, um modo particular de se fazer educação. O seu diferencial está na adoção dos princípios pedagógicos de Champagnat. E o fundador definia a

missão da escola marista como sendo a de “formar bons cristãos e virtuosos cidadãos”.

Os valores e a missão de uma instituição se entrelaçam. A motivação docente emerge, então, da identidade entre o senso de realização de cada professor e dos professores em conjunto com os valores e a missão que a instituição adota. O projeto pedagógico tem o sentido de ajuste temporal-operacional da renovação da visão e reafirmação dos valores e da missão institucional. A motivação docente, pois, também não pode ser considerada apenas a partir de mecanismos de reajustes operacionais necessários (modernização do currículo, atualização dos métodos de trabalho, compatibilização de prioridades, etc.). A motivação docente precisa, antes de tudo, confrontar-se e afinar-se com os propósitos mais profundos da instituição, ao qual há de vincular, pelo exercício profissional, o seu próprio projeto de vida.

III – REFLEXÃO FINAL

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A MOTIVAÇÃO DOCENTE EM CONTEXTOS DE MUDANÇA NAS I.E.S.

A prática da avaliação institucional já constitui preocupação da rotina nas universidades brasileiras. No entanto, a ênfase das práticas avaliativas internas têm se concentrado sobre o campo da avaliação acadêmica. Aqui, a relação pedagógica professor x estudante tem tido o privilégio das abordagens que buscam estabelecer um julgamento sobre o empenho dos papéis que correspondem àqueles sujeitos do ato educacional em sua mais estrita intimidade: o ambiente de classe, a competência do professor e a percepção/julgamento do estudante.

Os resultados dessas práticas de avaliação acabam por destacar o perfil dos professores na aceitação dos estudantes e face a um modelo idealizado subjacente ao instrumento aplicado. Na melhor das hipóteses, em casos mais elaborados, explora-se a apreciação mútua, a congruência ente os dois pólos perceptivos formados pela auto-avaliação e a avaliação do outro.

Ora, a avaliação institucional pode e deve ir muito mais além, tanto na amplitude da temática observada quanto em

suas relações. Em situações de mudança, como as que promove a construção de projetos pedagógicos inovadores, as resistências docentes, correntemente mais acentuadas que as discentes, são desconsideradas, tornando-se, a novidade, objeto de imposições desconfortáveis.

O sentido de uma avaliação que contemple a motivação docente em contextos de mudança, ganha significado como diagnóstico do impacto de adoção de redirecionamentos no sistema.

O impacto docente sobre orientações externas que o implicam em compromissos funcionais novos precisa ser identificado, considerado e administrado. Além disso, é preciso neutralizar a aversão docente pelo próprio processo de avaliação que se lhe aplica e que passa a justificar intervenções mutativas no sistema. Aversão, aliás, que não tem sido gratuita e que sugere avaliação dos processos de avaliação institucional.

A consideração da condição “motivação docente” há de enfrentar a complexidade que deriva das dimensões operacionais da motivação (fisiológica, cognitiva, afetiva) e dos desafios éticos e técnicos que a idéia de inovação (administrativa e pedagógica) pode introduzir.

Cabe refletir, pois, a título de ilustração inicial, sobre aspectos como os que seguem:

- A idéia de construção de um projeto pedagógico deve se desenvolver em um contexto em que a transparência e a participação garantam o exercício de uma cultura democrática de responsabilidade profissional e social.
- As avaliações subsidiárias ao projeto pedagógico de IES devem reverter o sentido de “controle administrativo”, de que estão investidas, a favor de um sentido de instrumental de diagnóstico, de auto-conhecimento institucional, de tomada de decisões tão amplas quanto relevantes.
- Avaliar a motivação docente não se reduz, por outro lado, a coletar informações, mas, sobretudo, trabalhá-las, analisá-las, sob os ângulos que a própria concepção teórica da motivação oferece.
- As estratégias para a construção de um Projeto Pedagógico nas IES devem, então, ao considerar a motivação docente, apreciar a reconversão de valores, atitudes e pressões que incidem sobre o professor no desempenho de suas funções institucionais. E, naturalmente, antes desta tarefa, é preciso conhecer a própria condição motivacional. Neste sentido, cabe anotar que os estudos sobre a satisfação profissional do docente sobre as condições de trabalho ainda não exploraram o veio das relações psicossociológicas

que explicam o significado das posições porventura assumidas pelos professores. O senso de realização do docente como expressão máxima de sua condição motivacional se dilui no enfoque burocrático das avaliações daquela natureza.

- Além disso, também cabe revelar que a motivação docente tem sido confundida com interesse donde a disponibilidade e intenções desse profissional acabam sendo tratadas sob um ângulo com ênfase ideológica.
- Por fim, a ausência de estudos sobre as relações entre a motivação e a valoração, a motivação e a ética, sugere incursões reflexivas complementares. Motivação é garantia para o compromisso, para o engajamento institucional e social.
- Conceber um Projeto Pedagógico e realizá-lo com um certo êxito constitui um processo que envolve a instrumentalização da motivação de tantos quantos estejam envolvidos com as mudanças em cogitação. Em particular, tome-se como referência os professores, agentes competentes, agentes críticos dessas mudanças, agentes reflexivos de sua obra. Isto quer dizer que não basta que o professor apresente competência e habilidades docentes para que uma instituição inove e progrida. É fundamental que ele esteja envolvido com os propósitos institucionais,

que ele esteja identificado com a visão, com a missão institucional, e com a motivação acelerada frente aos desafios sociais que se impõem à ação de educar e de produzir conhecimento, funções prioritárias das IES frente à sociedade.

- A motivação docente não exclui a consideração de outras esferas motivacionais que com ela interagem como a motivação discente, a motivação dos gestores e de outros especialistas e funcionários que sustentam a trama institucional. Enfim, é no trato da polissemia motivacional que condiciona o “clima” da organização (nossas IES) que reside a possibilidade de realizar a sua utopia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. DCLERCK, P. Roger & HAYES, L. Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- BALTES, P. B. " Envelhecimento cognitivo: potencialidades e limites ". **Revista de Gerontologia**. V. 2, n. 1 : 23-36, março, São Paulo : 1994.
- BERGAMINI, Célia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1982.
- BERMAN, Loise M. **Novas prioridades para o ensino**. Porto Alegre : Globo, 1979, 242 p.
- BUENO, José Hamilton. **Manual do agente de mudanças**. São Paulo : LTR, 1993.
- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **Psicologia da aprendizagem**. 8. edição. Petrópolis : Vozes, 1976.
- CERTO, Samuel. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4. edição vol. 1 e 2, São Paulo : Mc Graw-Hill, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1972.
- EYZAGUIRRE, Carlos & FIDONE, Salvatore. **Fisiologia do sistema nervoso**. 2. edição. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1977.
- FISCHMANN, Alberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- GUYTON, Arthur C. **Neurociência básica**. 2. ed. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1993.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo : Saraiva, 1994.
- JAMES, Fadiman. **Teorias da personalidade**. São Paulo : Habra, 1986.
- LOPES, Carlos Tomas. **Planejamento e estratégia empresarial**. 2. edição. São Paulo : Saraiva, 1984.
- LURIA, A. R. **Curso de psicologia geral**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, v. 1 e 2, 1979.
- MADSEN, K. B. **Teorias de la motivacion**. Buenos Aires : Paidós, 1972.
- MARTINS, Onilza Borges. **Antropologia aplicada à administração** de recursos humanos. Tese de Pós-Graduação em RH. Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos, Curitiba : UFPR, 1994.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3ª ed. Rio de Janeiro : LTC, 1985.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 8. edição e ampliada. São Paulo : Atlas, 1994.
- RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**. Rio de Janeiro : Qualitimark, 1992.
- STONER, James A. F., **Administração**. 2. edição. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. 7. edição. São Paulo : Atlas, 1978, 284p.
- VEADO, Juarez Távola. **Jornal Indústria e Comércio**. de 21 de agosto de 1991.
- VEROFF, David B. J. **Motivação**. São Paulo : Herder, 1970.