



COMUNICAÇÃO CATALISADORA: UMA REFLEXÃO CONCEITUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Fernanda d'Avila Melo Sarmento

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Março de 2014

COMUNICAÇÃO CATALISADORA: UMA REFLEXÃO CONCEITUAL PARA AS
ORGANIZAÇÕES

Fernanda d'Avila Melo Sarmiento

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Marcus Vinícius de Araujo Fonseca, D.Sc.

Prof. Eduardo Refkalefsky, D.Sc.

Prof. André Pereira Neto, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2014

Sarmiento, Fernanda d'Avila Melo

Comunicação Catalisadora: Uma reflexão conceitual para as organizações / Fernanda d'Avila Melo Sarmiento. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.

XIV, 152 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2014.

Referências Bibliográficas: p. 141- 150.

1. Inovação. 2. Motivação. 3. Comunicação. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Aos autênticos com alguma cara de pau e muita perseverança.

AGRADECIMENTOS

Marcos. Obrigada por me selecionar e me dar a honra de ser sua orientanda.

Paty. Por não me deixar desistir do mestrado no momento em que eu não conseguia terminar o bendito memorando do Domício. Não fosse você...

Meu pai, minha mãe e Felipe. Depois que a Paty não me deixou desistir sobrou para vocês – e só vocês (e o cara lá de cima) sabem que foi um loooooooooooooo caminho. Sem vocês, não teria mestrado... mas esse seria o menor dos problemas, pois sem vocês, meus maiores amores, também não teria vida.

Ao Vic e sua nova família – Denise e Helena. Não vejo a hora de largar a tese para ser babysitter! Vovô Carequinha e Vovó Mamy: pela felicidade que é ter vocês compartilhando esse momento. Vovó Neuzinha: saudade que não passa. Tios e tias, primos e primas, os d'Avila Melo e os Sarmento... muito bom fazer parte dessa bagunça.

Às inspirações de sempre: Bob e Tia Nê.

Aos amigos – todos – mas em especial: Barangas, Cagol, Riniti, Jompa, Mari, Mônica, Rô, Dri, Hugo, Xris, Flavinha, Karen, Diego, Marcelinha (apenas para mencionar os que acompanharam mais de perto o drama), todos os amadíssimos que conheci em digital, suprimentos, qualidade, trade, comercial, publicidade e demais amigos da TIM, do escoteiro, do CMRJ, da ECO, do MBKM, da COPPEAD, da vida... Sem amigos nada disso vale.

Aos amigos que fiz no mestrado (todos seres maravilhosos e inteligentes), mas principalmente ao Andy e ao Edison, que sempre cuidaram de mim.

Aos professores do mestrado (sempre comprovando o alto nível da instituição), em especial ao Marcus Vinicius, cujo capricho nas aulas e a minúcia das correções são incomparáveis. Você faz seus alunos melhores.

Ao professor André que ensinou as manhas do texto acadêmico - imprescindíveis - embora nem sempre tenha seguido seus conselhos...hehehe...

Ao professor Eduardo “Ref” – o primeiro a ver em mim a “mestra” que espero ser. Obrigada pela confiança de sempre.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

COMUNICAÇÃO CATALISADORA: UMA REFLEXÃO CONCEITUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Fernanda d'Avila Melo Sarmiento

Março/2014

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

A busca por inovação nas corporações demanda atividades de natureza bastante diferente das que eram propostas ao trabalhador industrial. Faz-se necessária, portanto, uma revisão urgente das práticas de gestão e motivação. Mais especificamente, devemos buscar estimular a performance em atividades heurísticas, para que a empresa como um todo tenha maior responsividade aos desafios desse novo e complexo mercado. Neste contexto, analisamos os avanços recentes dos estudos da motivação intrínseca e do comportamento autodeterminado.

Como resultado dessa pesquisa, este trabalho tem o objetivo de introduzir a Teoria da Auto Determinação como uma possível teoria para entender a motivação dos funcionários, estimulando uma atitude mais criativa e auto determinada. A discussão é estendida para o modelo hierárquico de motivação, a fim de compreender o real impacto das interações no nível situacional, apresentando também algumas práticas de comunicação que podem auxiliar os gestores a criar um ambiente adequado para o desenvolvimento da imaginação e para a resolução de problemas dentro de sua área de atuação.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

CATALYST COMMUNICATION: A CONCEPTUAL INQUIRY FOR ORGANIZATIONS

Fernanda d'Avila Melo Sarmiento

March/2014

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

The pursuit for innovation in corporations requires new sets of activities, quite different from those designed for the industrial worker. Thus, there is an urgent need to review the management and motivation practices within the corporations. More specifically, we must seek to enhance people performance in heuristic activities, so the company as whole can be more responsive to this new and complex market. Within this context, we have analyzed the recent advances in the studies of intrinsic motivation and self determined behavior.

As a result, this work aims to introduce the Self Determination Theory as a possible theoretical frame for the understanding and development of the employee's drive toward a more creative and autonomous attitude. The research is focused in the internalization process, and its major principles that can guide the actions of leaders inside the corporation. The discussion is extended through the hierarchical model of motivation, to understand the real impact of interactions within the situational level, also presenting some communication practices that can help managers to create an appropriate environment to imagination and problem solving within its responsibility area.

Conteúdo

1. APRESENTAÇÃO.....	1
2. INTRODUÇÃO.....	4
2.1. E O QUE ISSO TEM A VER COM ENGENHARIA?.....	7
3. PERCURSO DE PESQUISA.....	9
3.1. EM BUSCA DE SOBREVIVÊNCIA (OU A INCAPACIDADE DE RASTREAR A ORIGEM DOS CLÁSSICOS).....	9
3.2. PRINCÍPIOS DE DISCUSSÃO (OU OS CURSOS QUE MUDARAM MINHA VIDA).....	10
3.3. DESENHO DA QUESTÃO E METODOLOGIA DE PESQUISA.....	10
3.3.1. FASE I – AVALIAÇÃO GERAL.....	10
3.3.2. FASE II – TAD > INTERNALIZAÇÃO + AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	13
3.3.3. FASE III – MAPEAMENTO FINAL.....	14
3.3.4. TRADUZINDO OS ESFORÇOS PARA UMA LINGUAGEM COMUM	15
4. O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO.....	18
4.1. TEORIAS INICIAIS.....	20
4.2. TEORIAS MECANICISTAS.....	22
4.3. TEORIAS GERENCIAIS.....	25
4.4. TEORIAS COGNITIVAS.....	33
4.5. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS.....	38
4.6. EM RESUMO.....	42
5. TEORIA DA AUTO DETERMINAÇÃO.....	45
5.1. POR QUE A TAD?.....	45
5.1.1. PREMISSAS PARA O COMPORTAMENTO INOVADOR.....	45
5.1.2. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E AS ATIVIDADES HEURÍSTICAS	48

5.2.	EXPLICANDO A TAD	51
5.2.1.	TAC - TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA (CET – COGNITIVE EVALUATION THEORY).....	53
5.2.1.1.	ALGUNS DETALHES SOBRE A MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E SUA EVOLUÇÃO.....	57
5.2.2.	TIO - TEORIA DA INTEGRAÇÃO ORGANÍSMICA (OIT – ORGANISMIC INTEGRATION THEORY)	60
5.2.3.	TOC - TEORIA DA ORIENTAÇÃO DE CAUSALIDADE (COT – CAUSALITY ORIENTATION THEORY).....	63
5.2.4.	TNPB - TEORIA DAS NECESSIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS (BPNT – BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS THEORY).....	64
5.2.5.	TCM - TEORIA DO CONTEÚDO DAS METAS (GCT - GOAL CONTENTS THEORY).....	66
5.3.	RESUMINDO A TAD.....	67
6.	O MODELO HIERÁRQUICO DE INFLUÊNCIA MOTIVACIONAL	71
6.1.	DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO.....	75
6.2.	CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO.....	76
7.	O PROCESSO DE INTERNALIZAÇÃO.....	79
7.1.	DISCUSSÕES SOBRE A INTERNALIZAÇÃO / INTEGRAÇÃO	82
8.	CONECTANDO TUDO ISSO À PRÁTICA.....	95
9.	COMUNICAÇÃO CATALISADORA: FERRAMENTAS ÚTEIS AO PROCESSO DE INTERNALIZAÇÃO/INTEGRAÇÃO	97
9.1.	PERGUNTAR QUESTÕES ABERTAS, OUVIR ATIVAMENTE E RECONHECER A PERSPECTIVA DO OUTRO.....	98
9.1.1.	PERGUNTAS ABERTAS ATRAVÉS DA INVESTIGAÇÃO HUMILDE	99
9.1.2.	QUATRO PERGUNTAS PARA UMA ESCUTA INTELLECTUALMENTE ATIVA.....	103

9.2. PROVER UM RACIONAL SIGNIFICATIVO, TRANSMITINDO A SENSACÃO DE ESCOLHA AO INVÉS DE CONTROLE	105
9.2.1. CÍRCULO DE OURO	110
9.2.2. ENQUADRAMENTO (<i>FRAMING</i>)	112
9.3. PROVER <i>FEEDBACK</i> SINCERO E POSITIVO, QUE RECONHECE A INICIATIVA E, QUANDO ABORDAR PROBLEMAS, FAZÊ-LO DE FORMA FACTUAL E SEM JULGAMENTO.	121
9.3.1. COMUNICAÇÃO ABERTA (<i>OPEN COMMUNICATION</i>)	122
9.3.2. PROTOCOLO SPIKES / PACTAR.....	129
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU O QUE OS CATALISADORES TÊM A VER COM ISSO?)	135
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
12. ANEXOS	151
12.1. ANEXO I – CONTROLE DE PESQUISA FASES I E II	151
12.2. ANEXO II – CONTROLE DE PESQUISA FASE III.....	152

LISTA DE ABREVIACÕES

AM - Amotivação

BPNT – *Basic Psychological Needs Theory*

CAST – *Carrot And Stick*

CET – *Cognitive Evaluation Theory*

COT – *Causality Orientation Theory*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EM – *Extrinsic Motivation*

EMPA - *Employee Motivation & Performance Assessment*

GCT - *Goal Contents Theory*

IACS - *Income Available for Common Shareholders*

IM – *Intrinsic Motivation*

LAJIDA - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

ME – Motivação Extrínseca

MI – Motivação Intrínseca

OIT – *Organismic Integration Theory*

PLOC – *Perceived Locus of Causality*

RDAO - Renda Disponível para as Ações Ordinárias

RH – Recursos Humanos

RLA - Rentabilidade Líquida dos Ativos

ROE - *Return On Equity*

ROA - *Return On Assets*

RPL - Retorno sobre o Patrimônio Líquido

SDT – *Self-Determination Theory*

TAC – Teoria da Avaliação Cognitiva

TAD – Teoria da Autodeterminação

TCM - Teoria do Conteúdo das Metas

TIO - Teoria da Integração Organísmica

TNPB - Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas

TOC - Teoria da Orientação de Causalidade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Linha do tempo contendo a evolução dos estudos sobre motivação	20
Figura 2 – Lei do efeito de Thorndike ilustrada: taxa de resposta x aplicação de estímulos.....	24
Figura 3- Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow	27
Figura 4 – Relação entre as necessidades postuladas por Maslow e a Teoria X e Y de McGregor	29
Figura 5- Relação entre as necessidades postuladas por Maslow e a Teoria ERC de Alderfer.....	30
Figura 6- O Fluxo de Csikszentmihalyi: a relação entre desafios e habilidades na motivação	39
Figura 7- Diferenças de atitude entre a Mentalidade Fixa e a Mentalidade de Crescimento de Dweck.....	42
Figura 8- Aparato do experimento de Harlow.....	49
Figura 9- Ilustração do Cubo Soma utilizado em diversos experimentos da TAD	58
Figura 10- Continuum de Autodeterminação	61
Figura 11- Modelo Hierárquico de Motivação	77
Figura 12 - Desdobramentos positivos de pensar a motivação além do comportamento.....	78
Figura 13- O processo de internalização – descrição do lócus de causalidade e processos associados	81
Figura 14- Motivação sustentável por STONE ET AL (2009)	87
Figura 15- A escada da inferência	92
Figura 16 – Três passos para a comunicação focada na estratégia.....	108
Figura 17 - O círculo de ouro	110
Figura 18 – Componentes da habilidade de enquadramento.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Crescimento de trabalhos com natureza heurística (EUA)	48
Tabela 2- Engajamento de funcionários (EUA) - Gallup 2006	106
Tabela 3- Engajamento de funcionários (Global) - Gallup 2013	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo com os principais aspectos teóricos e conceituais das cinco mini teorias da TAD	69
Quadro 2 - A história de Amanda: exemplo de como a MI e a ME ocorrem em diversos níveis diferentes.....	72
Quadro 3 – Avaliação das motivações de Amanda: Intrínseca, Extrínseca e Amotivação	73
Quadro 4 – Análise dos diferentes níveis de motivação de Amanda: Global, Contextual e Situacional	74
Quadro 5- Resumo reflexões Internalização/Integração: principais publicações identificadas na pesquisa	82
Quadro 6 – Perguntas usadas da pesquisa de GAGNÉ ET AL, 2000: “facilitadores” motivacionais.....	85
Quadro 7 – Organização e classificação dos princípios identificados na pesquisa como mudança de escopo ou uma mudança de comunicação.....	94
Quadro 8 - Princípios para fomentar a internalização x Ferramentas de comunicação .	98
Quadro 9- Tipos de investigação (humilde, de diagnóstico, de confronto e orientada ao processo) com seus detalhes conceituais e exemplos.....	102
Quadro 10 – Correlação de resultados por perfil de comunicação da empresa.....	109
Quadro 11 – Exemplos de discursos Culturais.....	117
Quadro 12 – Reflexões pré-feedback	125
Quadro 13 – Sugestão de sequência para feedbacks negativos	129
Quadro 14 – Protocolo SPIKES	132
Quadro 15 – Protocolo PACTAR: seis passos para aplicar um feedback.....	134

1. APRESENTAÇÃO

Por que algumas pessoas inovam e outras não?

Lembro-me, como se fosse ontem, de quando disse para meu futuro orientador que essa era a questão que mexia comigo. É simples justificar porque pensei a questão da motivação no contexto da inovação: trabalho no ambiente corporativo desde que iniciei minha carreira e, há alguns anos, não se fala em outra coisa nesse mundo do *business*. Esse pano de fundo, além de ser a origem de minha curiosidade, justifica a relevância do tema – critério básico para qualquer pesquisa ser aceita. E, de alguma forma, me parecia claro que os mecanismos que funcionavam para manter alguém fazendo mais do mesmo não eram os mesmos que acendiam as paixões das pessoas que faziam o *extra mile* de pensar fora da caixa.

Eu já sabia que não dava para tratar o tema assim: uma pessoa que inova. Inovar envolve muitas coisas, mas essencialmente o que estava tentando entender é porque algumas pessoas simplesmente tinham a energia para refletir, criar, ter ideias e – claro – levá-las a cabo apesar de todas as dificuldades que qualquer novo projeto enfrenta, e porque algumas pessoas continuavam a “fazer o seu” no horário comercial. Pensava muito sobre qual era a parcela das características pessoais e qual era a parte do sistema em que as pessoas estão inseridas no processo de motivação para pensar e fazer diferente.

Parecia claro que em um mesmo ambiente podíamos ter pessoas completamente diferentes em seus níveis de motivação, mas, ao mesmo tempo, era nítido que alguns ambientes pareciam atrair e desenvolver esse tipo de pessoa.

Uma questão a se considerar, entretanto, é que estar motivado a inovar não significa que a pessoa irá efetivamente realizar uma inovação (existem muitos fatores envolvidos, como por exemplo, a própria capacidade intelectual), ou seja, não existe uma relação causal. Em um cenário de grande demanda por inovação, entretanto, cabe um raciocínio similar ao daquela conhecida máxima: se acha caro investir em educação, experimente não investir.

Ou seja, algo como: se acha que não há relação entre inovação e motivação, experimente ter funcionários desmotivados. O que quero dizer aqui é que quando pensamos uma relação de consequência pautada na ausência de elementos, quase

sempre ela é verdadeira: é mais comum encontrar uma pessoa que não inova exclusivamente porque está desmotivada do que uma pessoa que inova exclusivamente porque está motivada. Seja como for, o princípio de prover as condições adequadas de motivação para o florescimento da inovação me pareceu tema relevante o suficiente para seguir com minha pesquisa.

O que eu tinha em mãos era apenas minha experiência profissional - alguns anos trabalhando em uma multinacional de grande porte, em áreas diferentes e com pessoas com estilos distintos, que me levaram a intuir que: 1) a motivação está dentro das pessoas e/ou 2) O ambiente e as condições sociais influenciam o processo de liberação desse potencial interno.

Recordo que a analogia que utilizei na época que elaborei o projeto para me candidatar ao mestrado foi a dos catalisadores de reações químicas. Como uma pessoa apressada e ansiosa, sempre tive certo fascínio pelo processo de catálise: elementos que aceleram e aumentam a efetividade de uma reação química sem fazer parte dela, ou seja, sem serem consumidos para que isso ocorra. Na prática o catalisador não faz parte da reação, nem é capaz de catalisar uma reação que não aconteceria. Ele apenas maximiza processos que já ocorreriam. Isso era um pouco do que eu acreditava em relação ao dilema indivíduo x ambiente, então escrevi na proposta de pesquisa estar em busca dos elementos que configurariam uma gestão catalisadora, ou seja, um conjunto de práticas gerenciais que permitiria que todos os funcionários explorassem seu potencial máximo.

Fui aprovada e logo vieram as matérias iniciais do mestrado: finalmente a pesquisa começou. Entre leituras sem fim de artigos e livros, inusitadamente foi um *best seller*, indicação de meu orientador, que abriu uma enorme cratera abaixo dos meus pés. Quando li o apanhado sobre motivação publicado por Daniel Pink para o grande público, que havia sido recentemente traduzido para o português, tive uma pequena noção da pesquisa que precisaria fazer.

Também foi nesse livro que tive meu primeiro encontro com a *Self-Determination Theory* (SDT), que passou a ser a referência para o estudo que conduzi. Estudar a SDT mudou tudo e ao mesmo tempo não mudou nada, no sentido de que mantive a espinha dorsal de minha intenção inicial: compreender melhor o papel do indivíduo e do ambiente no processo de motivação e identificar um corpo de conhecimento que seja útil para orientar os líderes e as empresas sobre como lidar com esse processo para que

todos possam se beneficiar – trabalhadores, empregadores e sociedade, sempre visando criar um ambiente propício para o nascimento de novas ideias.

No próximo capítulo detalharei o desenho final desta ousada jornada pelo universo da psicologia, como optei por agregar valor à extensa literatura já existente e a forma em que estruturei esses aspectos dentro do pensamento organizado da Engenharia de Produção, contexto acadêmico em que este trabalho se insere.

2. INTRODUÇÃO

A inovação tornou-se tema de destaque nos últimos anos nas publicações e fóruns de negócios. Os motivos que conferiram relevância para a discussão são variados e configuram um novo cenário político, econômico e social. Entre os principais, podemos citar a redução de barreiras geográficas, o desenvolvimento da informática e das telecomunicações e a liberalização comercial e financeira (COUTO ET AL, 2010).

Como consequência, podemos apontar o acirramento da competição entre as empresas de todo o mundo, ciclos de vida de produto cada vez mais curtos e “comodização” de produtos e serviços em geral. A inovação surge como potencial de diferenciação, e, portanto, garantia de rentabilidade a médio e longo prazo. Reservei **os capítulos 1 e 2** para expor um pouco da minha percepção sobre esse cenário de mudança e seus impactos de forma mais abrangente.

A diretriz é o imperativo da inovação. A concorrência é mais intensa que nunca, em virtude do aparecimento das potências asiáticas e da disseminação das destrutivas tecnologias ligadas à internet e de novos modelos de negócio. As empresas têm consciência de que toda sua atenção voltada à eficiência nos últimos cinco anos foi boa – mas não é mais suficiente. Para que prosperem neste ambiente hipercompetitivo, elas devem ser inovadoras e mais rápidas. (BUSINESSWEEK, 2008, p. 103)

Considerando os atuais modelos de gestão focados em eficiência de custos, entretanto, dificilmente podemos criar um ambiente propício para conceber inovações, que exigem um espaço para experimentação e pesquisa. Algumas saídas são utilizadas para tentar contornar as questões que surgem do confronto da preocupação com eficiência, custos e riscos com a necessidade de experimentação e inovação: organização matricial com líderes de projetos, criação de spinouts ou ventures para exploração de novos produtos e mercados, elaboração de complexos designs organizacionais, entre outros.

Independentemente do formato escolhido para atuação, empresas inovadoras operam em quadros múltiplos de tempo e esforço: necessitam operacionalizar o dia a dia, garantir os resultados do curto prazo e, ao mesmo tempo, ampliar o portfólio de inovações, obtendo alta performance nas duas atividades. Obviamente, diante da

aparente contradição de iniciativas, há um incremento significativo na complexidade de gestão de uma estrutura com essas características.

Mais do que isso, a complexidade não cresce apenas para os líderes: a inovação exige capacidade criativa e executiva, ou seja, demanda forte inspiração e muito comprometimento com os projetos. Em outras palavras, demanda das organizações uma grande capacidade de motivar e engajar seus colaboradores em atividades consideradas como heurísticas. As atividades heurísticas são recorrentemente explicadas a partir de seu oposto, as atividades algorítmicas, para as quais existe um único caminho certo de resolução, que é previamente conhecido. Ou seja, existe um algoritmo para solucionar o problema. As atividades heurísticas são aquelas tarefas cognitivas complexas para as quais existem muitas soluções possíveis e não há fórmula para resolvê-las. Essa conjuntura de complexidade não se restringe ao mundo dos negócios e seu impacto na produção deste trabalho acadêmico pode ser acompanhado no **capítulo 3**, no qual descrevo o percurso de pesquisa e a metodologia utilizada.

Retomando a questão do desafio da motivação, quando avaliamos o histórico do tema, nos deparamos com o contexto do paradigma moderno industrialista, no qual a corrente dominante sobre motivação era conhecida como behaviorista e defendia que o ser humano buscava apenas fugir de estímulos negativos e aumentar o número de estímulos positivos (DECI, 1996; DECI; RYAN, 2002; PINK, 2010). Um pouco desse histórico das teorias da motivação poderá ser visto no **capítulo 4**.

Os experimentos de Harlow (que levaram à formulação da motivação intrínseca) e a evolução geral da psicologia para uma temática cognitiva foram os precursores de teorias contemporâneas bastante distintas daquelas mecanicistas, dentre as quais se destaca a *Self Determination Theory* (ou Teoria da Autodeterminação - TAD), segundo a qual “todos os indivíduos têm uma tendência natural, inata e construtiva a desenvolver cada vez um sentido mais elaborado e unificado de *self*” (DECI; RYAN, 2002, p. 5).

Enquanto o behaviorismo e outras teorias que continuavam a bater na tecla da punição-e-recompensa não se mostravam eficazes para prever o comportamento em atividades heurísticas (especialmente quando considerado a médio e longo prazo), as postulações da TAD, ligadas à motivação intrínseca, se mostraram excelentes como preditivos de motivação nas atividades heurísticas, mencionadas anteriormente como inerentes à inovação. Há, a partir daí, um desafio para as empresas: estimular a motivação intrínseca. Com isso, muitas perguntas vem à tona: Se a motivação para

atividades heurísticas é intrínseca e estímulos de recompensa-e-punição não funcionam, não há nada que as organizações possam fazer no intuito de melhorar sua performance criativa e inovadora? Se a motivação é intrínseca, ou seja, pertence ao indivíduo (ninguém é capaz de motivar ninguém em um sentido explícito), existe a possibilidade de estimulá-la?

A resposta para estas perguntas reside na criação de condições adequadas para que motivações intrínsecas não sejam frustradas e na compreensão de que existem diversas formas de motivação extrínseca e algumas delas compartilham características similares às da motivação intrínseca. DECI, RYAN (2002) fazem menção à possibilidade de se ser extrinsecamente motivado de forma autônoma, o que minimizaria os impactos negativos da motivação extrínseca, permitindo uma proximidade maior com o comportamento autodeterminado observado na motivação intrínseca. É chamado de internalização / integração o processo de transformação de uma motivação extrínseca não autônoma em uma motivação extrínseca autônoma. Apresento aspectos-chave da TAD e do processo de internalização ao longo dos **capítulos 5, 6 e 7**.

No contexto de trabalho, cabe aos líderes desenvolver uma postura de suporte à autonomia dos funcionários. A literatura existente sugere alguns princípios de comunicação para auxiliar esse processo, mas não há um esforço de unificar as diferentes propostas em um corpo teórico consistente. No **capítulo 8** faço um resumo de tudo que foi abordado até ali, sintetizando as premissas que guiarão a seleção dos princípios de internalização explicados no **capítulo 9**, que se estende para a exposição de algumas ferramentas de comunicação úteis e aderentes ao processo descrito.

Assim, este trabalho estuda o papel da comunicação no processo de internalização / integração de controles a fim de descobrir quais são os conhecimentos necessários aos líderes para que eles possam suportar as necessidades psicológicas básicas de seus funcionários (especialmente de autonomia) de forma que eles experimentem o comportamento autodeterminado, gerando um modelo de motivação sustentável e que traga maior performance em atividades heurísticas, além de bem estar e saúde psicológica. No **capítulo 10** exploro algumas reflexões finais, reconhecendo as realizações alcançadas por esta pesquisa bem como suas restrições, que sempre representam uma oportunidade para futuros estudos.

2.1. E O QUE ISSO TEM A VER COM ENGENHARIA?

Uma pergunta usual que precisei responder ao longo do trajeto de pesquisa quando relatava para as pessoas sobre o que estava pesquisando era: “e o que isso tem a ver com engenharia?”. Resolvi inserir de forma breve neste trabalho a explicação de porque considero a minha pesquisa pertinente no contexto da engenharia, e, mais especificamente, no de engenharia de produção.

KOEN (2003) define o engenheiro não a partir do que ele faz, mas de *como* ele faz, explicando que “o método de engenharia é o uso de heurísticas para causar a melhor mudança numa situação pobremente entendida dentro dos recursos disponíveis” (KOEN, 2003, p. 28).

É curioso observar que o autor busca distanciar a engenharia do conceito de uma ciência aplicada, explicando melhor a noção de heurística usada em sua definição acima mencionada: como não se conhece todas as informações acerca do cenário, utiliza-se apenas o melhor palpite que temos em relação àquela situação e às suas possíveis soluções. “Uma heurística é qualquer coisa que forneça uma ajuda ou direcionamento plausível na solução de um problema, mas que em última análise seja injustificado, incapaz de justificação e potencialmente falho” (KOEN, 2003, p. 28).

Em última instância o que ocorre é que o engenheiro utiliza sempre seu repertório de melhores práticas conhecidas que julga como aplicáveis à situação. Neste sentido, cabe reforçar que: 1) não há solução garantida; 2) pode haver contradição entre heurísticas (pois são sempre contextuais e não verdades absolutas).

O trabalho de SILVA (2011) pode esclarecer melhor os motivos da escolha desta definição e não de outras, mas o principal aqui é: a grande parte das questões práticas são problemas de engenharia. Assim, a questão da motivação para inovação é um tema para o qual não existem informações (ou recursos disponíveis) suficientes para se construir uma resposta única e definitiva a esse problema. Neste caso, devemos buscar as melhores heurísticas para lidar com a situação – e foi exatamente o que fiz: diante da descoberta de alguns princípios psicológicos associei a estes alguns princípios de comunicação.

Assim, o próprio método utilizado no trabalho, embora tenha ocorrido dentro de uma pesquisa acadêmica/científica, teve como preocupação final extrair algumas informações que pudessem guiar, não de forma infalível, mas de forma sensata e com

grandes chances de acerto, os envolvidos no problema a uma melhor mudança possível dentro de recursos já disponíveis.

Curiosamente, o próprio tema aborda a motivação para atividades que são tidas como atividades heurísticas – o que sugere uma relação ainda mais profunda com a temática da Engenharia-como-heurística. Estamos tratando aqui, portanto, de um tema não apenas relevante para administradores em busca de inovação, mas para todos os engenheiros que desejam compreender sua sede por questões *puzzling* e pela resolução de problemas.

Para evitar ser generalista demais, entretanto, retomo a definição específica da ABEPRO para a engenharia de produção (contexto no qual esse trabalho se insere) – *o que ele faz*, apenas para que possa se somar ao *como*, sendo ainda mais assertiva na construção dos laços de meu trabalho com o legado da categoria:

Compete à Engenharia de Produção o projeto, a modelagem, a implantação, a operação, a manutenção e a melhoria de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, recursos financeiros e materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia (ABEPRO, 2001, p.1)

Dentro desse contexto específico, em que me insiro através dos estudos organizacionais envolvendo homens e me utilizando de conhecimentos de ciências sociais, contribuo buscando compreender o processo de adoção de uma postura voltada à inovação por parte dos funcionários, sistematizando estratégias de gestão de forma a trazer melhorias para o sistema produtivo como um todo.

3. PERCURSO DE PESQUISA

Dei preferência por tratar da metodologia como meu percurso de pesquisa, pois, apesar de a metodologia se fazer presente a partir de um determinado momento, o trajeto até a elaboração do escopo de pesquisa foi mais caracterizado por cambaleantes passos de embriaguez intelectual do que por um caminhar objetivo e sistemático de varredura da literatura. Assim, é mais prático e verdadeiro relatar o trajeto a partir da visão que tenho hoje, como observadora distante, do que tentar travestir meus primeiros esforços de procedimentos acadêmicos. Por isso, divido abaixo meu percurso em três etapas, sendo a final a mais esclarecedora em termos metodológicos, e, portanto, mais relevante para fins deste trabalho.

3.1. EM BUSCA DE SOBREVIVÊNCIA (OU A INCAPACIDADE DE RASTREAR A ORIGEM DOS CLÁSSICOS)

Trabalhar no mundo corporativo demanda o rápido aprendizado de regras e vocabulários específicos, especialmente para aqueles que desejam o crescimento acelerado de sua carreira. Assim, a leitura de clássicos e best-sellers ligados ao tema do *management* torna-se uma questão de sobrevivência e de sucesso.

Portanto, é impossível rastrear o momento em que (ou para qual questão), por exemplo, busquei a literatura de Drucker (apenas para citar um exemplo). Assim, apesar de esta literatura de vida não ser utilizada para tratar das questões mais específicas do trabalho por razões metodológicas, elas foram mencionadas como base para algumas contextualizações mais gerais em relação às mudanças sociais, aos desafios contemporâneos das empresas, entre outros tópicos abrangentes (exceto na parte final, como será explicado no item 3.3.3). Apesar de esta iniciativa poder ser encarada como um viés bibliográfico, considero que as duas alternativas a isso proverão resultados inferiores, seja 1) ignorar as fontes que me levaram a determinados pensamentos tomando-as como premissas ou verdades universais já sabidas, sem referencia-las adequadamente ou 2) gastar um tempo enorme de pesquisa buscando a verdade contextual do mundo e acabar por entrar em um *looping* de discussões generalistas sem nunca ingressar no assunto que de fato considero relevante discutir.

Por fim, mais dois grupos estão incluídos aqui: 1) dicionários (ou similares) consultados para esclarecimento acerca de termos e conceitos específicos e 2) minhas publicações anteriores, que refletem meu esforço reflexivo até o momento em diversas esferas.

3.2. PRINCÍPIOS DE DISCUSSÃO (OU OS CURSOS QUE MUDARAM MINHA VIDA)

Antes de ingressar no mestrado fiz um curso em Gestão do Conhecimento (O MBKM – *Master in Business Knowledge Management*, do CRIE – COPPE/UFRJ), durante o qual as discussões sobre inovação e mudança passaram a fazer parte de minhas reflexões. Adicione aí o próprio ingresso no mestrado (no PEP - Programa de Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ) e as disciplinas ofertadas por este curso e teremos a formação de um *corpus* bibliográfico formado por recomendações de professores que vivem o mundo da criatividade, da inovação e da mudança.

À semelhança do grupo anterior, pela dificuldade em determinar os critérios de leitura e seleção destas fontes, procurei não utilizá-las como referência para questões essenciais, apenas para contextualizações e reflexões gerais (exceto na parte final, como será explicado no item 3.3.3).

Neste grupo estão contemplados ainda os materiais sobre metodologia de pesquisa e engenharia de produção com os quais tive contato após o ingresso no mestrado (incluindo teses anteriormente publicadas na COPPE com temas correlatos), que impactarão na forma de construção e exposição de minhas ideias e são propositalmente alinhados à tradição e à linha de minha instituição de pesquisa, refletindo uma forma de olhar particular.

3.3. DESENHO DA QUESTÃO E METODOLOGIA DE PESQUISA

3.3.1. FASE I – AVALIAÇÃO GERAL

O livro que representou a transição entre as leituras serendipitosas e a busca acadêmico-científica foi o livro “Motivação 3.0” (Drive é o título original em inglês) de

Daniel Pink, no qual fui apresentada à Self Determination Theory (SDT) ou Teoria da Autodeterminação (TAD).

A partir deste livro e a fim de obter uma base de conhecimentos já consolidados sobre o tema, realizei a busca de livros no site de compras Amazon.com¹ com as palavras-chave “Self-Determination Theory”, o que apresentou mais de 2.617 resultados. Filtrei pelo principal autor referenciado no livro de PINK (2010), Edward L. Deci, e adquiri os três livros disponíveis: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (DECI; RYAN, 1985b), *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation* (DECI; FLASTE, 1996) e *The Handbook of Self-Determination Research* (RYAN, 2002).

Ainda na busca dentro do site Amazon.com com foco nos autores identifiquei o “The Oxford Handbook of Human Motivation”, editado por Richard M. Ryan (mencionado no livro de PINK (2010) como co-criador da Teoria da Autodeterminação em conjunto com Edward L. Deci). Este handbook foi publicado em 2012 e era o livro mais recente que tivesse como autor/organizador/editor Deci ou Ryan.

Adicionalmente, a fim de localizar de forma mais abrangente artigos, capítulos de livros ou até mesmo literatura cinza que tratassem a questão da motivação e da evolução dos estudos sobre o tema fiz três buscas no site Google.com², a saber:

Busca 1: filetype:pdf motivation theories

Busca 2: filetype:pdf motivation theories evolution

Busca 3: filetype:pdf motivation theories history

A análise dos resultados do Google tiveram como critério:

- Download dos 20 primeiros arquivos que apareceram na busca do Google, para cada busca, em pastas separadas;

- Avaliação de cada um dos 60 arquivos através de: 1) Relevância (Avaliação se aborda o tema da evolução das teorias da motivação); 2) Confiabilidade (Avaliação se o

¹ No momento da elaboração e defesa desta tese esse site é o maior varejista online do mundo, sendo referência especialmente no quesito livros, segmento no qual suas operações foram iniciadas (Fonte: <http://www.businesswire.com/news/home/20110823005719/en/Fifty-Percent-Global-Online-Retail-Visits-Amazon#.UzglsvldVIM> Acesso em: 30/03/2014 às 11:00).

² No momento da elaboração e defesa desta tese esse site é o maior site de busca do mundo, indexando os diversos sites de acordo com busca por palavras-chave e relevância dos links (Fonte: <http://searchenginewatch.com/article/2275863/Google-Bing-Both-Win-More-Search-Market-Share> Acesso em: 30/03/2014 às 11:00).

arquivo é de uma fonte confiável, ainda que não acadêmica); 3) Repetibilidade (Priorização de leitura dos arquivos que foram comuns a mais e uma busca e exclusão na planilha de controle dos arquivos que já tenham sido selecionados para leitura em alguma das buscas anteriores).

Por fim, realizei uma busca ainda abrangente no site ISI Web of Science³, através das palavras-chave abaixo, utilizando filtros de título, abstract e artigo, para chegar à leitura final.

Busca 1: motivation AND theories AND history

Busca 2: motivation AND theories AND evolution

O acompanhamento numérico de todas as pesquisas pode ser verificado no item ANEXO I – CONTROLE DE PESQUISA FASES I E II.

A ideia destas pesquisas iniciais (FASE I – AVALIAÇÃO GERAL) era: 1) Verificar de forma mais profunda se a SDT (ou TAD) era adequada como constructo teórico para o estudo da motivação ligada à inovação; 2) Aprofundar os conhecimentos da SDT (ou TAD).

Após a leitura do material da FASE I e conhecer o estado da arte sobre o tema, os seguintes pontos ficaram definidos (que ainda não farão sentido para o leitor que desconhece os termos):

- 1) Como os autores utilizam a TAD como referência para o estudo da motivação no contexto de inovação é adequado (explicarei mais a frente porque reforcei a percepção que tive no livro de PINK (2010) de que é a formulação mais adequada para este contexto);
- 2) Como os autores abordam o processo de internalização é especialmente relevante para a realidade das empresas, pois a realidade das mesmas está mais ligada às motivações extrínsecas do que intrínsecas;
- 3) A TAD é utilizada para aplicação em muitos contextos (esportes, educação, etc.) e cabe filtrar ao máximo a utilização no contexto de trabalho para não terminar com um material excessivo;
- 4) Sobre o processo de internalização, buscar especificamente medidas que possam ser realizadas pelas corporações no sentido de auxiliar este processo, já que parte

³ No momento da elaboração e defesa desta tese esse site é o melhor site de busca de trabalhos acadêmicos, indexando os diversos bancos de dados contendo artigos e demais trabalhos acadêmicos <http://www.uleth.ca/lib/indexes/title-description.asp#websci> Acesso em: 30/03/2014 às 11:22).

dele depende das características pessoais, e, portanto mais difíceis de serem modificadas;

- 5) Mais especificamente, buscar medidas que possam ser tomadas pelos líderes no nível situacional, pois este acabará por influenciar o nível contextual e por fim o global (ou individual/pessoal).

3.3.2. FASE II – TAD > INTERNALIZAÇÃO + AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A segunda fase da pesquisa (FASE II – TAD > INTERNALIZAÇÃO + AMBIENTE ORGANIZACIONAL) foi caracterizada por uma busca mais detalhada nos bancos de dados disponíveis, a saber:

- Para artigos internacionais: ISI Web of Science (webofknowledge.com)
- Para artigos nacionais: Scielo.org
- Para Teses e Dissertações Nacionais: BDTD.ibict.BR

Adicionalmente, durante minha pesquisa localizei um site no qual a comunidade acadêmica da TAD se organiza (inclusive realizando eventos trienais de discussão), o <http://www.selfdeterminationtheory.org/>, que disponibiliza diversos artigos por tópicos de aplicação da TAD.

a) Artigos internacionais (ISI Web of Science)

Para artigos internacionais foi realizada uma busca inicial com as palavras-chave: “Self determ* internaliz* motiv* organiz*”, da qual, após a análise, resultaram dois artigos. Foi realizada então uma análise através do próprio ISI dos “ramos” ou seja, artigos que citavam estes artigos (a fim de buscar o estado atual da literatura).

A consulta de “raízes”, ou seja artigos e livros citados nos artigos que foram incluídos no corpus de análise foram realizadas *ad hoc*, conforme a sensação de necessidade de maiores esclarecimentos sobre o que havia sido mencionado na publicação.

b) Artigos nacionais (Scielo)

A busca no Scielo não apresentou resultados relevantes apesar das tentativas com redução de filtros. Os retornos se deram basicamente no âmbito da educação e do esporte, em aplicações bastante específicas.

c) Teses e Dissertações Nacionais (BDTD)

No BDTD foi encontrado cenário similar ao do Scielo, com aplicações para o esporte e para a educação.

d) Selfdeterminationtheory.org

Consultei o conteúdo de três tópicos: 1) *The Theory*; 2) *Basic SDT Research Topics* e 3) *Applications of SDT: Organizations and Work*.

3.3.3. FASE III – MAPEAMENTO FINAL

Todo o trabalho de pesquisa realizado até aqui foi extenso e relevante, mas me posicionava onde todos os demais autores haviam chegado até o momento e não permitia que eu formulasse o almejado conteúdo útil aos líderes em atuação nas empresas – as sugestões de princípios e práticas.

Assim, a terceira e última fase da pesquisa (FASE III – MAPEAMENTO FINAL), representa a minha contribuição à prática do tema. Ao estender a teoria estudada para um outro campo – o da comunicação – pude gerar um novo conhecimento, que representa as conexões feitas entre os dois.

Esta terceira etapa seguiu a forma de busca da segunda fase (bancos de dados), mas ficou focada na temática da comunicação. Novamente realizei buscas de Artigos internacionais no ISI Web of Science e de artigos nacionais no Scielo (ANEXO II – CONTROLE DE PESQUISA). As buscas, entretanto, não apresentaram um resultado suficientemente satisfatório e optei por unir os *insights* revelados pela pesquisa (artigos e ramos e raízes de alguns dos artigos encontrados) com bibliografia prévia que já fazia parte de meu repertório (momento em que os grupamentos de literatura dos itens 3.1 e 3.2 voltam a fazer parte, conforme mencionado anteriormente). Entretanto, como mencionei, esse é o início de uma extensão de conhecimentos e não tem como objetivo se apresentar como uma varredura absoluta sobre o tema, mas tão somente se propõe a apresentar um direcionamento plausível – nas palavras de KOEN citadas anteriormente, heurísticas válidas para a resolução do problema aqui mapeado. Aqui, a mente científica que busca sempre identificar precisamente a resposta correta abriu espaço para o ímpeto da engenharia que buscou a melhor solução, considerando os recursos disponíveis.

3.3.4. TRADUZINDO OS ESFORÇOS PARA UMA LINGUAGEM COMUM

É claro que, em meu íntimo como autora, meu percurso é particular, inclassificável e inrotulável. Entretanto, como pesquisadora e leitora sei o valor das classificações como norteadoras e facilitadoras da compreensão dos resultados de um determinado estudo e de seu posicionamento. Por isso, é indispensável finalizar este capítulo com uma visão formal da metodologia utilizada. Optei por utilizar as orientações de VERGARA (2003) para resumir meu esforço de pesquisa, conforme abaixo:

A) Tema

Inovação, motivação e comunicação.

B) Problemas

- Há relação entre a motivação de um funcionário e sua contribuição para a inovação dentro da empresa? Qual é a influência das características pessoais (indivíduo) e qual é a influência do ambiente no resultado final?
- Existe mais de uma dimensão de motivação? Em caso positivo, qual(is) delas se relaciona(m) com o comportamento inovador?
- Qual é a influência dos gestores na motivação dos funcionários? Os gestores possuem alguma autonomia para influenciar a motivação de seus funcionários?

C) Objetivo final

- Apresentar a consolidação das reflexões acerca dos possíveis benefícios da melhoria da comunicação dos líderes na motivação dos funcionários para inovar.

D) Objetivos intermediários

- Examinar a natureza das atividades e dos comportamentos relacionados à inovação, bem como fatores críticos de influência;
- Analisar a evolução dos estudos de motivação;
- Investigar a teoria de motivação melhor aplicável, considerando seus aspectos conceituais e aplicações;

- Compreender melhor o papel do indivíduo e do ambiente no processo de motivação;
- Desenvolver um referencial para observação e crítica das práticas de motivação e de comunicação atualmente vigentes nas empresas.

E) Tipo de pesquisa

E.1) Quanto aos fins

Esta pesquisa, em relação à sua finalidade, posiciona-se como exploratória, descritiva e aplicada.

É exploratória, pois, ainda que haja muita literatura concernente a cada um dos itens de seu tema isoladamente, não se observou nas buscas realizadas a existência de estudos prévios que abordem a questão de forma integrada, havendo portanto, pouco conhecimento acumulado e sistematizado neste sentido. Por esse aspecto de “sondagem”, algumas hipóteses levantadas ao longo do trabalho permanecerão em aberto para trabalhos futuros.

Também é descritiva, pois, por buscar expor as características do fenômeno da motivação para inovação e estabelecer relações entre ambos estendo ainda essas relações para a forma como o líder se comunica.

Por fim, é ainda uma pesquisa aplicada, cuja motivação de resolver uma questão extremamente prática de gestão e entrega de resultados em um cenário de inovação permeia a busca realizada, levando a uma proposição final na tentativa de gerar um resumo intelectual útil e ensinável/replicável.

E.2) Quanto aos meios

Em relação aos meios, a pesquisa desenvolvida será essencialmente bibliográfica, sendo fruto do estudo e da sistematização do conteúdo presente em livros, artigos científicos e outras publicações acadêmicas e não acadêmicas disponíveis ao público em geral. Utiliza tanto fontes primárias como secundárias, dependendo da relevância e pertinência de consulta ao original. Neste trabalho há a limitação de um trabalho exclusivamente bibliográfico cuja comprovação da aplicabilidade e da eficiência dos princípios aqui expostos ficará a cargo de um trabalho futuro.

F) Quanto ao tratamento dos dados / Tipo de apresentação e argumentação

Em relação ao tratamento dos dados, bem como ao tipo de apresentação e argumentação que será utilizado para este trabalho, deve-se considerar primordialmente o uso de Analogia e Metáforas (VERGARA, 2005), especificamente em relação ao uso da metáfora dos catalisadores, pois utiliza-se a associação entre esse conceito distinto e o papel da comunicação do líder na motivação para inovar a fim de estabelecer uma abordagem simbólica e formar um novo conceito.

Os pontos positivos deste método são: a) permitir um novo olhar sobre um determinado fenômeno, gerando insights; b) estabelecer um repertório comum entre autor e leitor, permitindo o compartilhamento de pontos de vista. O revés desta escolha reside no fato de que as metáforas, enquanto clarificam alguns aspectos do fenômeno estudado, necessariamente simplificam ou obscurecem as nuances que não se aplicam à comparação estabelecida, além do risco de utilizar a metáfora em excesso ou com literalidade tal que impossibilite uma compreensão mais abrangente e/ou científica da questão.

4. O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Por que fazemos o que fazemos?

Por se tratar de uma pergunta tão ampla e ao mesmo tempo tão essencial, a motivação tem sido tema de interesse de diversas áreas do conhecimento há um longo tempo (é possível mencionar discussões sobre o tema ainda na Grécia antiga). Apesar de atualmente ser considerada primordialmente como um tema de estudo da Psicologia, os estudos sobre a motivação evoluíram de forma bastante interdisciplinar, agregando constructos de disciplinas como a biologia, a neurociência, a sociologia, entre outras.

A mesma pluralidade utilizada para forjar o conhecimento sobre motivação pode ser observada na versatilidade de sua aplicação: no contexto de outras disciplinas a motivação exerce um papel chave como tradutora entre a descoberta e a ação, auxiliando o mapeamento do que precisa ocorrer (seja no contexto do indivíduo ou das condições externas a ele) para que aquele elemento novo (produtos, invenções, conhecimentos, etc.) seja adotado e efetivamente utilizado (RYAN, 2012).

Mesmo com a extensa história de discussão sobre o tema, foi apenas no início do século XX que o estudo da motivação ganhou força e passou a figurar como um dos principais campos de pesquisa tanto em psicologia aplicada quanto em psicologia experimental (RYAN, 2012).

Se considerarmos especificamente o estudo da motivação aplicada ao trabalho, o principal contexto que trouxe relevância ao tema foi o da consolidação da Revolução Industrial e surgimento da administração científica. Como a administração trata da organização sistemática dos recursos produtivos (DRUCKER, 1981), qualquer fator que influencie a produtividade e o desempenho torna-se importante tópico de estudo.

Esta busca por performance, entretanto, não se restringiu às primeiras teorias motivacionais e tampouco ao contexto laborial. A melhoria da capacidade de realização nos diversos campos da vida (escolas, hospitais, esportes, etc.) traz consigo bem estar e evolução nos níveis individual e social. Este é um argumento irrevogável ao estudo da motivação e à sua importância como ciência aplicada.

As teorias motivacionais compreendem a iniciação, direção, intensidade e persistência de um determinado comportamento (VALLERAND, 2012), ou seja, a

teoria motivacional deve tratar tanto da energização quanto da direção de um determinado comportamento (DECI; RYAN, 1985b).

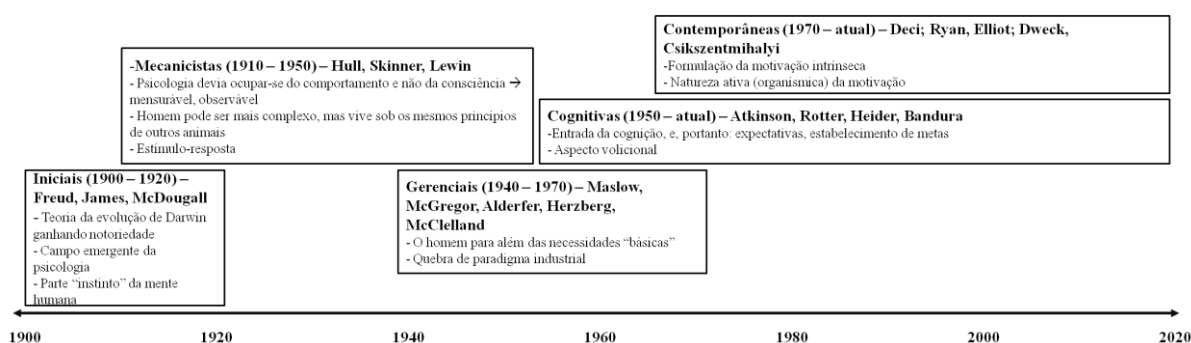
A evolução teórica da motivação pode ser abordada de diversas formas especialmente por não representar uma única corrente e ter suas origens em diferentes tradições intelectuais (ECCLES; WIGFIELD, 2002). A diversidade de formas de agrupamento pode ser ilustrada por alguns exemplos abaixo:

- teorias evolucionárias, fisiológicas, neurológicas, cognitivas, fenomenológicas / experienciais e culturais (RYAN, 2012);
- teorias de instinto, de estímulo e de incentivos (KASSIN, 2007);
- teorias focadas em expectativas, nas razões de engajamento, na integração de expectativa e valores, na integração de motivação e cognição (ECCLES; WIGFIELD, 2002);
- teorias mecanicistas, cognitivas e contemporâneas (GRAHAM; WEINER, 1996);
- teorias relacionadas à metáfora “homem como máquina”, “homem como juiz” e “homem como Deus” (WEINER, 1991);
- teorias mecanicistas, orgânicas e alternativas (DECI; RYAN, 1985b).

As diversas formas de organização deste conhecimento escolhidas por esses autores são válidas e foram selecionadas de acordo com o objetivo de cada um deles. Cabe ressaltar que a complexidade de agrupar os diversos autores do campo da motivação e suas ideias em blocos para melhor compreensão se dá em função de: a) muitas teorias não confrontam as anteriores, antes ainda, coexistem expandindo as metáforas anteriores (WEINER, 1991), b) as teorias seguem evoluindo constantemente e muitas vezes a ideia que caracterizou a ascensão inicial de um constructo não é mais estudada daquela forma ou não representa mais a espinha dorsal daquela linha de pensamento (STEERS ET. AL, 2004), c) essa evolução das teorias ocorre ainda por dois tipos de motivo: mudanças no zeitgest geral e experimentos que comprovam que o constructo anterior é inadequado ou incompleto, d) como muitas disciplinas estudaram e se apropriaram do tema existem discussões paralelas que ocorrem sem dialogar entre si e) apesar dessas evoluções teóricas ao longo do tempo, a partir da década de 80 a maior parte delas é incremental, não trazendo nenhuma ruptura significativa com as ideias anteriores, e, em função disso, mesmo as bibliografias mais recentes continuam a se referir aos textos e ideias mais antigos (STEERS ET. AL, 2004) e f) contemporaneamente fala-se pouco de grandes teorias de motivação que busquem

abarcar qualquer situação, antes ainda, temos um conjunto de “mini teorias” mais focadas na análise de aspectos específicos do comportamento humano (GODOI, 2009, GRAHAM; WEINER, 1996).

Assim, para fins de contextualização deste trabalho e sem a pretensão de propor a divisão definitiva, criei os seguintes agrupamentos: teorias iniciais, teorias mecanicistas, teorias gerenciais, teorias cognitivas e teorias contemporâneas. Cabe ressaltar que embora haja uma organização temporal na forma de apresentação, trata-se de uma aproximação considerando as principais publicações sobre o tema e há uma simultaneidade em alguns movimentos, por estarem sendo explorados em paralelo por grupos distintos de pesquisadores, como mostra a figura abaixo. Na prática sabemos que existem estudiosos se dedicando a todas elas – desde a primeira – até os dias atuais, mas sua relevância vai se extinguindo ao longo do tempo.



Fonte: Autora

Figura 1- Linha do tempo contendo a evolução dos estudos sobre motivação

4.1. TEORIAS INICIAIS

STEERS ET. AL (2004) ressalta que algumas iniciativas para compreender a motivação humana podem ser encontradas desde as discussões de filósofos gregos em relação ao hedonismo como motivador de comportamento, com a defesa do princípio de buscar o prazer e evitar a dor, permanecendo a motivação durante um longo período como tema de discussão da filosofia.

Entre o final do século XIX e o início do século XX estes estudos são incorporados ao então emergente campo da psicologia (STEERS ET. AL, 2004). À medida em que a teoria de Darwin ganhava notoriedade, a ideia de uma continuidade evolutiva

aproximava homens e animais, sendo necessário reconhecer a parcela de “instinto” dentro da mente humana. Seguindo este viés quase biológico considere os principais autores indicados na bibliografia lida: **James** (FORBES, 2011; LATHAM, 2007; STEERS ET. AL, 2004; WEINER, 1991; DECI; RYAN, 1985b), **McDougall** (FORBES, 2011; KASSIN, 2007; STEERS ET. AL, 2004; DECI; RYAN, 1985b) e **Freud** (FORBES, 2011; LATHAM, 2007; STEERS ET. AL, 2004; WEINER, 1991).

Tanto James (FORBES, 2011; STEERS ET. AL, 2004) quanto McDougall (FORBES, 2011; KASSIN, 2007) identificaram uma lista de instintos, enquanto Freud postulou sobre os princípios de *Eros* e *Thanatos*, ou seja, das pulsões ligadas respectivamente à vida/ao amor e à morte/à agressividade (LATHAM, 2007).

KASSIN (2007) critica o trabalho desses autores, pois, ainda que tenham contribuído amplamente para o campo da motivação, recaiam sobre uma explicação circular do fenômeno, no qual o comportamento era explicado pelo instinto que por sua vez era inferido através do comportamento.

Além disso, essas teorias nunca receberam o devido suporte de comprovação empírica, a maioria das colocações não foi contextualizada dentro do cenário do trabalho e alguns dos instintos que haviam sido teorizados tratavam-se na realidade de questões aprendidas, influenciadas pela cultura e pela experiência pessoal.

À medida em que a questão do ambiente foi incluída na pauta, surgem as teorias que destacam a importância do processo de *feedback* das ações, e, portanto de estímulos externos (*reinforcements*). O conceito psicológico de uma motivação interna não interessava aos behavioristas (de *behavior*, que é comportamento em inglês). Essa corrente de pensamento foi fundada por John B. Watson e sobrevive de forma bastante ativa até a segunda metade do século XX (LATHAM, 2007). Começa a nascer um movimento no qual o que importa é o comportamento observável, mensurável e, portanto, passível de estímulos controláveis e manipulação.

O behaviorismo surgiu no início do século como uma reação ao mentalismo até então vigente: a psicologia devia ocupar-se do comportamento, não da consciência; de estímulos e respostas, não de imagens e idéias. As teorias comportamentais clássicas compartilham pelo menos três características: 1) buscam uma objetividade impecável; 2) explicam o comportamento em termos moleculares, isto é, de associações estímulo-resposta elementares, não de comportamentos globais, talvez mais difíceis de abordar, 3) fazem poucas

referências às intenções do comportamento, exceto no que se refere a necessidades e impulsos específicos. (MOREIRA, 2011, p.35)

Assim, ainda sob forte influência dos aspectos evolutivos, ainda que reconhecessem que o homem é mais complexo que os outros animais, os behavioristas acreditavam que o comportamento do ser humano respeitava os mesmos princípios do comportamento dos animais. Thorndike (1911 apud LATHAM, 2007) apresentou então sua **Lei do efeito** (*Law of Effect*), na qual postula que sempre que é oferecida uma recompensa por um determinado comportamento, a frequência daquele comportamento aumenta. O conceito de um comportamento motivado aprendido lançou a base para a teoria do impulso (*drive*⁴) de Hull, que será apresentada a seguir.

4.2. TEORIAS MECANICISTAS

A palavra motivação tem sua origem na palavra latina para movimento, *movere* (ECCLES; WIGFIELD, 2002, STEERS ET. AL, 2004; LATHAM, 2007). Sua origem etimológica já preconiza a estreita relação do estudo da motivação com o estudo da energia necessária para sair do lugar, a ação e a direção desta força. Essa analogia foi levada ao seu extremo dentro do contexto industrial da época, tornando metáforas com motores e similares algo extremamente comum nestas primeiras formulações teóricas.

Para a maioria dos psicólogos experimentais de motivação o objetivo era identificar os determinantes da ação e especificar suas relações matemáticas ou sequenciais (temporais) [...] incorporava os princípios de movimento de Newton à teoria da motivação. (WEINER, 2011, p. 28-29)

WEINER (1991) relata que as teorias mecanicistas recebem este nome por observar o fenômeno da motivação através da metáfora do “homem como máquina” pressupondo

⁴ Drive é uma palavra muito utilizada nos textos em inglês sobre motivação que não possui tradução exata para o português. O conceito de “drive” substitui o de instinto e diz respeito à situação em que uma necessidade básica não satisfeita gera uma energia para agir. As traduções variam sendo as mais utilizadas: motivação (que não utilizarei por ser constantemente referida neste trabalho sobre uma viés mais amplo), pulsão (não usarei essa tradução pois ela é característica da teoria Freudiana) e impulso. Utilizarei esta última opção, não apenas por considerá-la mais adequada diante dos argumentos anteriormente expostos, mas por assim ter encontrado a tradução da mesma em busca específica sobre o tema no Dicionário de psicologia (ARNOLD ET. AL, 1994).

que algumas características seriam compartilhadas entre homem e máquina, tais como: a) possuir uma função ou finalidade específica, b) comportamentos são reflexos involuntários, livres de vontade, ativadas por algum estímulo ou por determinadas circunstâncias c) há transmissão de forças e energias, entre outras. Abaixo veremos algumas das teorias mecanicistas que mais se destacaram:

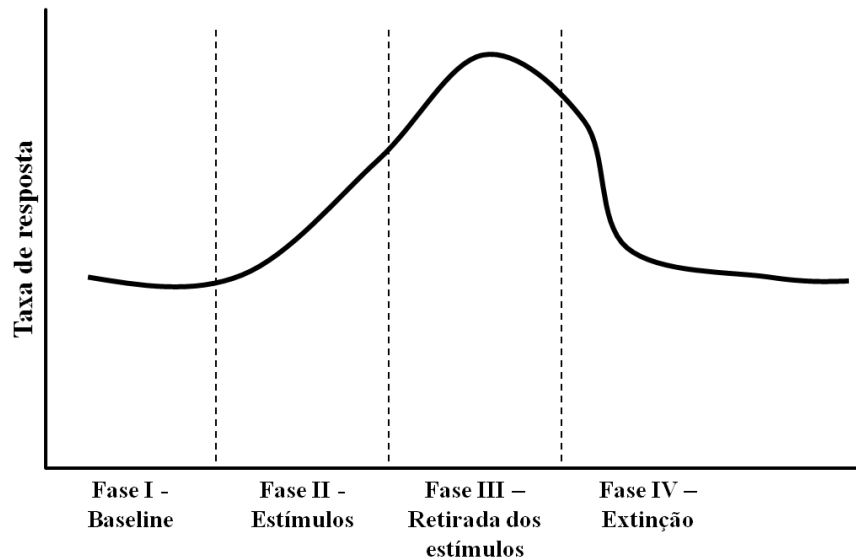
a) Teoria do impulso (*Drive Theory*)

A primeira teoria que ganhou notoriedade neste sentido é de autoria de Clark Hull, originalmente engenheiro robótico. Partindo da premissa da Lei do efeito de Thorndike, HULL (1943 apud GRAHAM; WEINER, 1996) aceitou que as recompensas geravam conexões entre estímulo e resposta que ele nomeou de hábitos. HULL (1943 apud GRAHAM; WEINER, 1996) sugeriu que, quando existisse um déficit de alguma necessidade básica, o organismo reagiria, buscando ações que satisfizessem essa demanda. Para guiar essa ação o cérebro recorreria às conexões já elaboradas entre estímulo-recompensa, que forneceriam direção ao comportamento, de tal forma que: Comportamento = Impulso (*Drive*) x Hábito.

Onde o impulso representava a energia e o hábito representava a direção do comportamento. A relação era multiplicativa para que quando não houvesse impulso, não houvesse comportamento. Assim, o sujeito aparecia como passivo, reagindo a estímulos do ambiente, buscando um estado de equilíbrio.

b) Teoria operante (*Operant Theory*)

O behaviorismo estava no apogeu da psicologia experimental quando SKINNER (1953 apud LATHAM, 2007 e apud DECI; RYAN, 1985b) e sua psicologia operante aplicavam a Lei do efeito de Thorndike em estudos empíricos, detalhando a mudança de resposta de acordo com fases de estímulo, elaborando a curva de frequência de resposta.



Adaptado de: DECI; RYAN, 1985b, p. 180

Figura 2 – Lei do efeito de Thorndike ilustrada: taxa de resposta x aplicação de estímulos

Neste momento, em grande parte em função do paradigma de que qualquer motivação era oriunda da não satisfação de alguma necessidade (normalmente fisiológica), as pesquisas (que consistiam basicamente em submeter o objeto de estudo à privação e depois conceder os estímulos) eram realizadas com animais. GRAHAM; WEINER, 1996 e DECI; RYAN, 1985b comentam em cima desse fato questionando se a extensão da conclusão destas pesquisas para o comportamento humano era, portanto, viável.

Um pouco depois, as teorias psicológicas como um todo passaram a se voltar para a cognição, e as fragilidades das teorias mecanicistas ficaram ainda mais evidentes. GRAHAM; WEINER (1996) pautam suas críticas comentando que as recompensas, por exemplo, poderiam ser interpretadas de forma coerciva, não causando o efeito positivo esperado de incremento de um determinado comportamento, como veremos em mais detalhes adiante.

c) Teoria de campo (*Field Theory*)

LEWIN (1935 apud GRAHAM; WEINER, 1996) foi influenciado pelos princípios da *Gestalt*, ou seja, da mesma forma que o campo perceptual cria formas em busca de um equilíbrio, o comportamento também poderia ser estimulado por alterações no ambiente, postulando que: Comportamento = f(P,A), donde P = pessoa e A= ambiente.

Ainda de acordo com LEWIN (1935 apud GRAHAM; WEINER, 1996), a força da motivação é influenciada por três fatores: tensão (t), ou seja, a magnitude de uma necessidade, objetivo (O), ou as propriedades daquela meta e a distância entre a pessoa e seu objetivo (d), sendo: $\text{Força} = f(t, V)/d$.

Assim, quando uma pessoa tem uma necessidade, ela fica em um estado de tensão (t). Um objetivo (O) só ganha valência positiva quando é capaz de satisfazer a necessidade que gerou a tensão. A distância, sendo inversamente proporcional à magnitude da motivação implica que quanto menor a distância do objetivo maior será o ímpeto.

A teoria de LEWIN (1951 apud DECI; RYAN, 1985b e FORBES, 2011), por envolver o processamento de informação entre comportamento e resultado esperado, já que, como pontuado por MOREIRA (2011) é considerada por alguns como uma teoria cognitiva, repousando sobre um momento de transição, em que se inicia uma reação ao behaviorismo radical.

A teoria de campo é avaliada como uma das precursoras das teorias cognitivas de expectativa em conjunto com as elaborações teóricas do behaviorismo intencional de Tolman.

TOLMAN (1932 apud GRAHAM; WEINER, 1996) propôs o Behaviorismo intencional (*Purposive behaviorism*), no qual postulou que os animais não aprendem hábitos, eles aprendem expectativas, ou seja, o que se segue após uma determinada ação. Segundo LATHAM (2007), Tolman também foi influenciado pelos princípios da *Gestalt*.

4.3. TEORIAS GERENCIAIS

STEERS ET. AL (2004) e LATHAM (2007) relatam que, enquanto psicólogos se debruçavam em estudos sobre instintos e impulsos, as grandes corporações estavam interessadas no pragmatismo da administração científica de Taylor, como o estudo de tempos e movimentos, o desenho de processos de seleção de trabalhadores e principalmente com o desenvolvimento de sistemas adequados de recompensa financeira.

Conforme exposto por LATHAM (2007), a configuração de um novo cenário com a grande crise de 1929 e o fato de os estudos organizacionais terem sido “abraçados”

pelas escolas de psicologia levou a uma mudança na forma de enxergar a relação com os trabalhadores: tirou o foco do recrutamento e dos incentivos financeiros e trouxe discussões sobre a humanização do ambiente de trabalho.

Morris Viteles publicou em 1932 o livro “Psicologia Industrial” que já incluía um capítulo sobre motivação, no qual mencionava a necessidade de ir além dos programas de compensação financeira apresentados por Taylor, avaliando “os sentimentos e experiências do trabalhador” (VITELES, 1932 apud LATHAM, 2007, p. 14).

LATHAM (2007) relata que, em 1920, uma fábrica têxtil reportou um aumento no antagonismo entre o corpo gerencial e os trabalhadores após a aplicação dos princípios da administração científica. Elton Mayo, então psicólogo de Harvard, informou, após observar o grupo, que o problema era monotonia. Sua sugestão foi a implementação de períodos de descanso de acordo com programação flexível acordada entre os trabalhadores (como uma auto organização desses períodos). A ideia de Mayo é que o dinheiro só funciona quando é utilizado de forma conjunta (e não oposta) a outras necessidades humanas. Essa experiência é considerada uma precursora da ideia de participação na tomada de decisão, futuramente explorada em várias teorias.

Após o episódio, Mayo foi convidado a realizar uma série de experimentos relacionados com produtividade de trabalhadores. O mais famoso entre eles é conhecido como **Estudos de Hawthorne**, nomeado em função da cidade de Chicago que abrigava a fábrica estudada.

O objetivo original do experimento era relacionar luminosidade e produtividade, mas isso não foi possível: os trabalhadores reagiam da mesma forma quando as lâmpadas eram trocadas por lâmpadas mais fortes ou quando as lâmpadas eram trocadas por outras de igual potência, mas eles eram levados a acreditar que as novas eram mais potentes (LATHAM, 2007).

Outros experimentos foram realizados por Mayo, e, apesar de fragilidades metodológicas e de o trabalho em si ser bastante criticado, suas ideias abriram as fronteiras, fazendo com que seus estudos sejam considerados fortes indicativos do nascimento de uma nova era nos campos da psicologia industrial e do comportamento organizacional.

Apesar destes avanços, a pesquisa que era realizada na década de 50 não era muito diferente da realizada anteriormente (comprovada pelo auge do behaviorismo mencionado anteriormente no campo da psicologia aplicada), até a publicação do ensaio

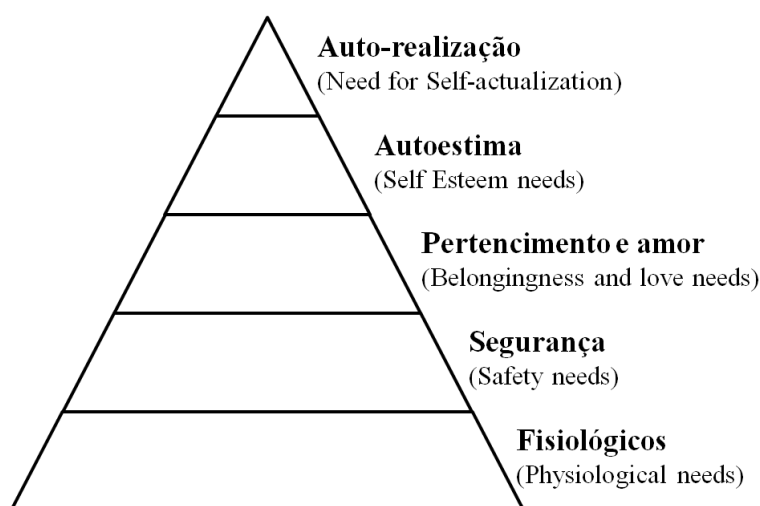
de Abraham Maslow (1943 apud LATHAM, 2007) e do livro que se seguiu a ele, em 1954.

a) Teoria da hierarquia de necessidades

Maslow teorizou sobre a motivação humana através das conclusões que extraiu dos relatos de seus pacientes que estavam com dificuldades em superar questões de suas vidas pessoais (normalmente associadas à crise de 1929). KESEBIR ET AL (2010) comenta que a prioridade de Maslow foi gerar uma teoria de motivação centrada no ser humano - em oposição às teorias de motivação que utilizassem como base animais, como vinha sendo realizado até então.

Essa teoria começa com o ser humano e não com outro ser inferior e presumivelmente mais “simples”. Muitas descobertas que foram feitas em animais se provaram certas para animais, mas não para seres humanos. Não existe qualquer razão para iniciarmos usando animais para estudar motivação (MASLOW, 1943, p. 392 apud LATHAM 2007)

Em linhas gerais, a teoria de MASLOW (1943; 1954 apud LATHAM, 2007 e KASSIN, 2007) defende uma hierarquia de cinco necessidades básicas, a saber: fisiológicas, de segurança, de pertencimento e amor, de auto-estima e de auto-realização.



Adaptado de: KASSIN, 2007 p. 379

Figura 3- Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow

- **Necessidades fisiológicas**

São as necessidades básicas para sobrevivência: comida, água, ar, etc. Maslow formulava que, sem que essas necessidades sejam atendidas, nenhuma outra necessidade mais alta tem espaço.

- **Necessidades de segurança**

A segunda ordem de necessidades também é bastante ligada à questão da sobrevivência, e diz respeito ao desejo de sentir-se seguro, em um ambiente estável e previsível.

- **Necessidade de pertencimento e amor**

Uma vez que os dois primeiros níveis de necessidade estejam satisfeitos, surge a necessidade de amor, relacionamento, afiliação, pertencimento.

- **Necessidade de autoestima**

A próxima necessidade inclui a questão de status, poder, respeito, realização. Sem a satisfação desta necessidade tendemos a nos sentir inferiores e sem confiança.

- **Necessidade de auto-realização**

Em parte, a concretização deste nível é uma soma da satisfação das demais necessidades, mas vai além: a necessidade de auto-realização é satisfeita quando o indivíduo é capaz de exercer todo o seu potencial. Segundo KESEBIR ET AL “a descrição de Maslow para a auto-realização faz lembrar o conceito de eudaimonia de Aristoteles [...] frequentemente traduzida como felicidade, uma vida próspera e bem vivida” (2010, p. 316).

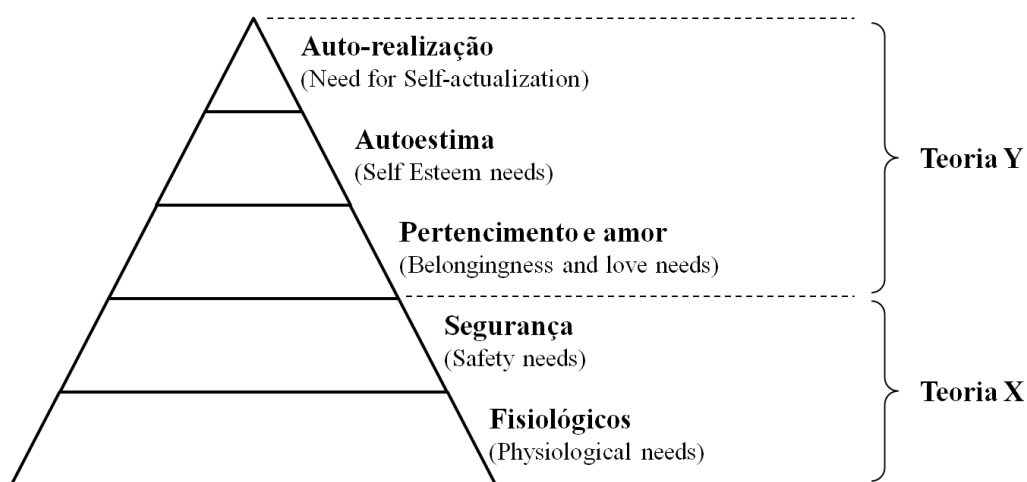
Assim, sempre que um nível de necessidade era satisfeito, a força para saciar aquela necessidade era reduzida e a pessoa passaria a buscar realizar a próxima necessidade. A teoria de Maslow, na realidade, não nasceu no mundo corporativo e nem sequer teve adesão imediata. Só passou a ser sistematicamente pesquisada algumas décadas depois e sua notoriedade é devida à sua influência na teoria de McGregor. De qualquer forma, representou um divisor de águas após seu reconhecimento mais *mainstream* e os livros

de negócios ainda a incluem nas explicações sobre motivação. A pirâmide das necessidades de Maslow, portanto, acabou bastante associada a esse universo corporativo e por isso foi classificada neste grupo.

b) Teoria X e Teoria Y

MCGREGOR (1957 apud PINK, 2010 e LATHAM, 2007) defendia a aplicação das ciências sociais ao cenário organizacional e desenvolveu uma teoria com uma linguagem simples que ficou bastante conhecida pelos líderes corporativos.

Na realidade, ele afirma que existem duas hipóteses sobre a motivação: a teoria X e a teoria Y. A **Teoria X** (LATHAM, 2007, NELSON; QUICK, 2002) representa a visão difundida nas empresas, na qual, sem influência dos gerentes, os funcionários são passivos, resistentes, preguiçosos e indolentes, sem ambição ou inteligência. Já a **Teoria Y** parte da suposição de que os funcionários são ativos, capazes de assumir responsabilidade e com potencial para se desenvolver. Assim, a teoria X é relacionada aos níveis mais baixos da pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria Y aos níveis mais altos.



Adaptado de: NELSON; QUICK, 2002 p. 155

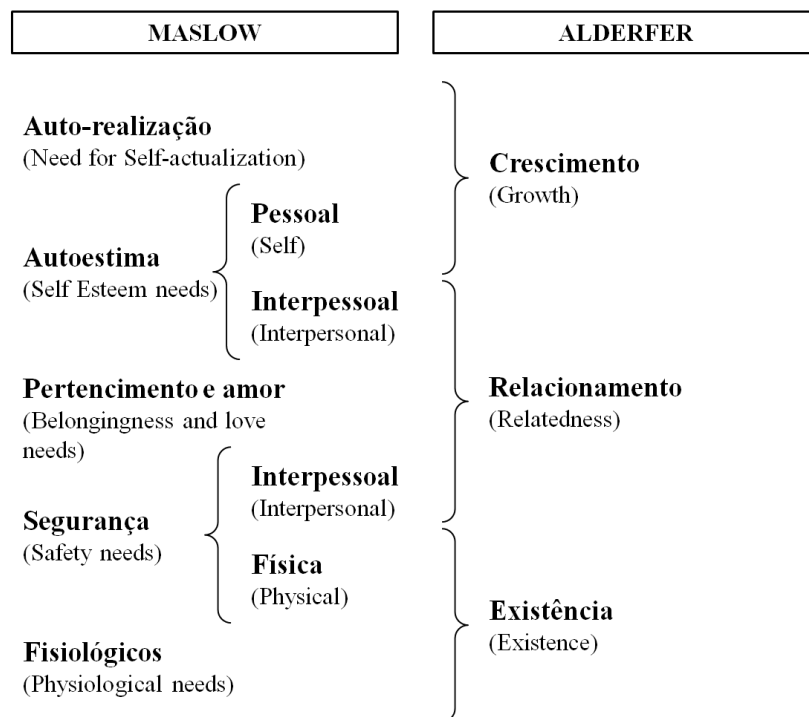
Figura 4 – Relação entre as necessidades postuladas por Maslow e a Teoria X e Y de McGregor

LATHAM (2007) revela que, de forma similar à de Maslow, essa teoria seguiu sem suporte de dados ou realização de pesquisas até a década de 60. Mesmo assim foi aplicada em diversas empresas como Sears, IBM, General Mills e General Electric.

c) **Teoria ERC - Existência-Relacionamento-Crescimento (*ERG Theory - Existence-Relatedness-Growth*)**

A teoria de Maslow previa um comportamento homogêneo em relação à escalada da pirâmide e isso representou uma das fragilidades de sua teoria. Alguns teóricos, reconhecendo o valor da proposição de Maslow, buscaram promover variações do conceito proposto.

ALDERFER (1972 apud LATHAM, 2007 e STEERS ET AL, 2004) defendeu três necessidades que poderiam afetar simultaneamente o indivíduo: Existência (ligada às questões materiais como pagamento e benefícios), Relacionamento (representadas pelas interações sociais em geral) e Crescimento (abarcando a autoestima e a auto-realização). Em relação aos resultados empíricos, LATHAM (2007) aponta que o próprio Alderfer conduziu a maior parte das pesquisas dessa teoria, cujos resultados não foram conclusivos.



Adaptado de: NELSON; QUICK, 2002 p. 157

Figura 5- Relação entre as necessidades postuladas por Maslow e a Teoria ERC de Alderfer

d) Teoria dos dois fatores (Two Factor Theory)

NELSON; QUICK (2002) expõem que Herzberg acreditava que as pessoas possuíam dois tipos de necessidade: uma mais animal (evitar a dor, sobreviver) e outra mais humana (o desejo de crescimento psicológico). No trabalho isso se refletia no desejo de pagamentos justos e condições adequadas de trabalho e também no anseio de se desenvolver e crescer.

Esta nova teoria contou com o apoio de McGregor que escreveu:

Um estudo recente e muito significativo sobre a fonte de satisfação e insatisfação no trabalho sugeriu que as oportunidade para auto-realização entre gerentes e profissionais são requisitos essenciais para satisfação no trabalho e alta performance. Os pesquisadores dividiram os desejos dos funcionários em dois grupos. Um grupo gira em torno de desenvolver um trabalho que seja fonte de crescimento pessoal. O outro grupo opera como base essencial do primeiro e está ligado a tratamento justo em salário, supervisão e condições de trabalho. *A satisfação dessas necessidades do segundo grupo não motiva o indivíduo para níveis altos de satisfação no trabalho e... performance extra no trabalho* [Itálico meu]⁵. Tudo que podemos esperar ao satisfazer estas necessidades é prevenir a insatisfação no trabalho e a baixa performance (MCGREGOR, 1960 apud LATHAM, 2007, p. 37).

HERZBERG (1966 apud LATHAM, 2007), portanto, sugeriu que a satisfação e a insatisfação no trabalho não faziam parte do mesmo continuum. Tratavam-se, na realidade, de variáveis distintas. Assim teríamos, ao invés de satisfação x insatisfação, satisfação x sem satisfação e insatisfação x sem insatisfação.

HERZBERG (1966 apud LATHAM, 2007) sugeriu ainda que o trabalho em si, ou seja, o conteúdo, as responsabilidades e oportunidades, deveria receber mais atenção, uma vez que as características do trabalho influenciavam a satisfação, e, portanto a motivação do funcionário. O enriquecimento das funções era a prática recomendada.

Os demais fatores eram considerados de “fatores de higiene”: condições de trabalho, pagamento, etc. O controle desses fatores só garantia evitar a insatisfação.

⁵ Itálico feito por McGregor

Por essa razão, a teoria dos dois fatores é ainda chamada de Teoria da Motivação e Higiene (*Motivation-Hygiene Theory*) ou Teoria do enriquecimento do trabalho (*Job Enrichment*).

Os resultados empíricos dessa teoria foram controversos, especialmente porque a percepção do funcionário sobre a causalidade dos problemas e sobre as oportunidades concedidas poderia variar e a mesma não dava conta dessa questão.

e) Teoria das necessidades de McClelland

MCCLELLAND (1961, 1971 apud STEERS ET AL, 2004) postulou que todas as pessoas possuíam três necessidades (aprendidas ou adquiridas) manifestas, mas que elas variavam de pessoa para pessoa. São elas: necessidade de realização (*achievement*), necessidade de poder e necessidade de afiliação.

- **Realização**

A pessoa com grandes índices de necessidade de realização é movida a desafios e conquistas. Essa necessidade é relacionada com alta performance pois normalmente se colocam metas difíceis, mas realizáveis (NELSON; QUICK, 2002).

- **Poder**

Gerar impacto em outras pessoas, ter influência e poder de mudança. Esses são os anseios daquelas pessoas que possuem alta necessidade de Poder. Ele pode ser tanto socializado, e, portanto, benéfico para a corporação, quanto personalista, neste caso, com tendências destrutivas para o negócio (NELSON; QUICK, 2002).

- **Afiliação**

Pessoas com grande necessidade de afiliação gostam de estabelecer e manter relacionamentos próximos. Tendem a expressar mais sentimentos e são excelentes para atuar em grupo (NELSON; QUICK, 2002).

Quando a comparamos com a teoria de McClelland com a de Alderfer, o que vemos é o nascer do aspecto da autonomia e competência (eu sou capaz de influenciar e/ou controlar o meio) através da necessidade de poder, que atua também como substituição

à preocupação anterior de sobrevivência (preciso ser capaz de responder adequadamente ao meio), representada pela necessidade de existência postulada anteriormente.

Refletindo, podemos ir um pouco além, uma vez que a própria capacidade de **Realização** mencionada por McClelland se difere do que vinha sendo reconhecido até então como **Auto-realização** estando mais associado à capacidade de atingir metas e cumprir objetivos, se aproximando da teoria de Atkinson que veremos no próximo bloco.

O que percebemos com isso é que, apesar de termos separado as teorias gerenciais neste trabalho, é possível perceber que elas gradativamente vão acompanhando o movimento das ciências sociais.

De um modo geral, todas as teorias que aqui chamei de gerenciais permaneceram no paradigma exclusivo das necessidades, como se o indivíduo sempre estivesse reagindo ao ambiente e não construindo seu próprio ambiente através do significado que atribui aos acontecimentos. Além disso, nenhuma delas conseguiu a devida comprovação empírica. O behaviorismo também já estava com seus dias contados e logo veríamos florescer o que aqui classificamos como teorias cognitivas.

4.4. TEORIAS COGNITIVAS

O abandono das teorias de necessidades com fundo biológico que reinavam nas teorias behavioristas já havia ocorrido. Essa mudança representou não apenas uma mudança no paradigma conceitual, mas uma evolução em termos empíricos, pois, uma vez que não se fazia mais necessário o uso de cenários de privação, a pesquisa pôde passar a ser realizada com humanos (GRAHAM; WEINER, 1996). A herança de Lewin e Tolman abre espaço para as teorias cognitivas com foco em expectativa ou valor, conforme veremos a seguir.

a) Teoria de Motivação da Conquista/Realização (*Theory of Achievement Motivation*)

A teoria de ATKINSON (1957, 1964 apud GRAHAM; WEINER, 1996 e DECI; RYAN, 1985) postulou que: $T^s = M^s \times P^s \times I^s$

Onde T^s é a tendência de abordarmos um objetivo de realização de algo, M^s é o motivo que temos para desejar o sucesso (que na realidade é uma necessidade de realização), P^s é a probabilidade que um determinado indivíduo terá de obter sucesso neste empreendimento e I^s o valor do incentivo. Ou seja, nossa tendência de abordar um objetivo seria um produto destes três fatores.

O Motivo para sucesso (M^s) é considerado uma variável relativamente estável que é aprendido ao longo da vida. A força dessa necessidade de realização é medida através de testes projetivos como o *Thematic Apperception Test* (Teste de apercepção temática), no qual são exibidos cartões contendo figuras que podem ser interpretadas de mais de uma forma. É solicitado então que o respondente invente histórias que respondam questões como o que está acontecendo na cena, o que levou àquilo, qual foi o resultado, além de pensamentos e sentimentos dos personagens envolvidos.

A Probabilidade de sucesso (P^s) é normalmente atribuída em termos percentuais e pode ser traduzida com um valor que varia de 0 a 1. Por fim, o valor do estímulo ou incentivo (I^s) é uma função da dificuldade da tarefa, tendo seu valor medido por: $I^s = 1 - P^s$. Ou seja, quanto mais difícil a tarefa, menor sua chance de sucesso e maior o valor de sua conclusão.

Em função da multiplicação e das relações variáveis, temos uma situação “ótima” em que há 50% de chance de se obter sucesso, pois a multiplicação $0,5 \times 0,5$ será maior do que qualquer outra combinação de I^s e P^s . Atkinson (1957 apud GRAHAM; WEINER, 1996 e DECI; RYAN, 1985) posteriormente ainda formulou que quanto mais a pessoa liga para o sucesso (M alto), maior a probabilidade de ela selecionar tarefas “ótimas”, enquanto quanto menor o M , ou seja, quanto menor é o impacto do sucesso para a pessoa, maior a tendência de ela escolher tarefas ou muito fáceis, ou muito difíceis.

ATKINSON (1957, 1964, 1974 apud DECI; RYAN, 1985) chegou a formular uma equação para a tendência de evitar situações de falha ou insucesso, que seguia a mesma lógica da de sucesso : $T^{ef} = M^{ef} \times P^f \times I^f$, onde a tendência de evitar falha é sua inclinação a evitar este tipo de situação vezes a probabilidade de falha vezes o incentivo em caso de falha, que, no caso, é negativo.

Assim, nossa tendência geral de abordar qualquer situação seria dada por:

$$T = M^s \times P^s \times I^s + M^{ef} \times P^f \times I^f$$

Para SHAPIRA (1976 apud DECI; RYAN, 1985), a teoria de Atkinson, portanto, apesar de possuir a fortaleza de buscar diferenciar a motivação de forma individual (o que não havia sido feito até então), estabelece relações matemáticas que possuem limitações óbvias e que não foram comprovadas empiricamente.

b) Teoria do Aprendizado Social (*Social Learning Theory*)

ROTTER (1954 apud WEINER, 2011 e GRAHAM; WEINER, 1996) também estava envolvido no estudo da motivação individual, empenhado em explicar a direção do comportamento. Postulou que o Comportamento é uma função da expectativa de performance e do valor da recompensa, tal que: $C = f(E, VR)$.

O que isso quer dizer é que devemos nos engajar nas atividades com maior expectativa de trazer a maior recompensa possível. Isso influi, obviamente, tanto na avaliação das chances de sucesso quanto na avaliação do valor em si do que será obtido.

A teoria ainda prevê que o histórico é o determinante da expectativa, ou seja, o que o indivíduo viveu no passado irá influenciar sua expectativa de sucesso. Quanto mais nova é a situação (não encontra correspondente no histórico) maior é a importância de um senso generalizado de expectativa.

Adicionalmente, as expectativas são influenciadas de acordo com a natureza da tarefa: se elas se posicionam dentro do contexto de atividades que são influenciadas pela competência na execução da mesma ou se elas são influenciadas pela chance/sorte (jogar um dado, p.ex.). ROTTER (1954 apud WEINER, 2011 e GRAHAM; WEINER, 1996) percebeu que em contextos ligados à competência, falhas geravam menor expectativa de sucesso, enquanto em situações ligadas à sorte, independentemente de quantas falhas ocorressem, a expectativa de sucesso permanecia estável.

ROTTER (1966 apud WEINER, 2011 e GRAHAM; WEINER, 1996) então formulou a distinção entre controle interno e externo, que foi utilizada por WEINER em sua teoria da Atribuição, conforme veremos a seguir.

c) Teoria da Atribuição (*Attribution Theory*)

A teoria da atribuição possui suas raízes no trabalho de HEIDER (1958 apud WEINER, 2011 e GRAHAM; WEINER, 1996) – pioneiro no desenvolvimento da teoria

da atribuição e bastante ligado à escola da *Gestalt*. Para ele as pessoas buscavam constantemente entender as causas do comportamento humano, atribuindo as razões ora às características internas, ora ao ambiente/contexto situacional.

Apesar de ter se originado nos estudos de Heider, a teoria da atribuição foi estudada e desenvolvida por diversos teóricos. WEINER (1985, 1986 apud WEINER, 2011 e GRAHAM; WEINER, 1996) se destacou por construir um conteúdo mais estruturado sobre o tema e tornar esta teoria mais famosa.

Os pesquisadores da teoria da atribuição utilizam técnicas estatísticas para chegar a conclusões causais e utilizam um processo temporal ao invés de uma relação matemática para representar o processo de comportamento e sua relação com a intenção de atuar. Há o acúmulo de experiências (objetivos que conseguimos ou não atingir) que tem sua causalidade atribuída à habilidade, ao esforço empreendido, à dificuldade ou à sorte, dependendo de como as situações causas são interpretadas, moldando a expectativa e a motivação.

São especificadas três dimensões nas quais são analisadas as propriedades causais do fenômeno: *locus*, estabilidade e controlabilidade. O *locus* pode ser interno ou externo, a estabilidade diz respeito à variação no tempo e controlabilidade trata até que ponto há uma possível influência volicional por parte do indivíduo. Ou seja: o indivíduo contribuiu para o acontecimento? Ele consegue ser consistente em sua performance de contribuição ao longo do tempo? Ele tinha a intenção em atingir isso?

Assim, o *locus* determina se haverá mudança na auto-estima após o resultado de sucesso ou falha (se não foi minha responsabilidade, se foi uma acontecimento totalmente aleatório não me sinto afetado), a estabilidade influencia a expectativa de sucesso (se foi uma atitude que não tenho domínio e não sei repetir não irei esperar obter sucesso de uma próxima vez) e a controlabilidade (se tinha a intenção de conseguir algo e não o consigo pode ser pior do que se não tinha a intenção, por exemplo) influencia nas questões emocionais envolvidas (raiva, culpa, etc.).

d) Teoria do Valor Próprio (*Self Worth Theory*)

Para COVINGTON; BEERY (1976 apud GRAHAM; WEINER, 1996), COVINGTON (1984, 1992 apud GRAHAM; WEINER, 1996) ser capaz é ter valor, sendo assim, as pessoas elaboram uma série de estratégias para manter sua auto-estima

entre elas: 1) estabelecer metas não realistas, para que as falhas sejam atribuídas à dificuldade e não à falta de habilidade, 2) usam técnicas de *self-handicapping*⁶ como não estudar antes de uma prova ou beber muito antes de uma relação sexual e 3) dão desculpas, atribuindo a falha a causas incontroláveis.

Apesar da semelhança com a teoria da atribuição, a teoria do valor próprio atribui a questão da auto estima à habilidade, enquanto a teoria da atribuição elabora a partir de um conceito maior de locus de causalidade. Além disso, como a teoria do valor próprio se baseia na manutenção da auto-estima, está coerente com o princípio de maximizar recompensas e minimizar prejuízos das teorias mecanicistas, enquanto a teoria da atribuição se baseia na necessidade de ter consciência da situação e de estabelecer uma auto avaliação acurada.

e) Teoria da Autoeficácia (*Self Efficacy Theory*)

BANDURA (1977, 1986, 1989 apud GRAHAM; WEINER, 1996 e DECI; RYAN, 1985) constrói o conceito de “*self efficacy*” para determinar a motivação das pessoas em investir um determinado esforço em um empreendimento. Assim, dependendo da crença em suas próprias capacidades, o indivíduo irá ou não persistir quando enfrentar uma situação desafiadora.

Essa auto-avaliação de capacidade é um pouco diferente da postulada na teoria da atribuição, uma vez que esta última é focada no passado e no histórico (estabilidade) e a primeira é orientada ao futuro (envolvendo questões complexas como realizações anteriores, modelagem, habilidades de persuasão, etc.).

É difícil estabelecer também diferenças conceituais significativas entre a teoria do aprendizado social de Rotter e a teoria da autoeficácia de Bandura, uma vez que espera-se comportamentos similares de um indivíduo com expectativa de sucesso alta

⁶ “A criação de uma desculpa para falhar através da imposição de uma limitação a si mesmo” (MATSUMOTO, 2009, p. 478)

“Impor um obstáculo a uma performance bem sucedida em uma situação específica para prover uma desculpa para a falha (geralmente em uma pessoa com baixa auto-estima) ou para aumentar o crédito que alguém tem quando obtém sucesso (normalmente em pessoa com alta auto-estima). [...] Ocorre normalmente quando a pessoa está insegura em relação ao resultado de uma situação com envolvimento do ego” (COLMAN, 2003, p. 645)

ou com o senso de eficácia alto. KIRSCH (1985 apud GRAHAM, WEINER, 1996) sugere que a diferença é mais semântica do que conceitual.

Uma pausa para avaliar o trajeto até aqui: a cada vez que tentamos dissecar o processo da motivação de forma objetiva, crítica e investigativa, o exercício de elencar as diversas variáveis envolvidas segue enriquecendo a compreensão do fenômeno e o discurso da comunidade teórica como um todo. Assim, as teorias apresentadas até o momento ofereceram insights muito relevantes para algumas situações, embora não sejam capazes de explicar o fenômeno da motivação em suas diversas facetas. A teoria do impulso Hulliana não aborda as questões de competência x sorte, enquanto a teoria de aprendizado social de Rotter não dá conta de fenômenos como a fome. A teoria de Motivação da Conquista/Realização de Atkinson só se mostra relevante entre atividades que mostram níveis diferentes de dificuldade e a teoria da atribuição de Heider e Weiner é mais apurada para avaliar as emoções após uma determinada realização. Independente da crítica realizada, começa a se configurar uma realidade teórica mais fragmentada.

4.5. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

As teorias aqui chamadas de “contemporâneas” não deixam de ser cognitivas, uma vez que a questão da cognição não é abandonada da psicologia ou das teorias da motivação.

Entretanto, existe uma certa ruptura: deixamos de interpretar as situações de motivação como se o indivíduo fosse um cientista avaliando quase “matematicamente” suas chances e o valor de suas possíveis conquistas na construção de sua personalidade e tomada de decisão, para abordagens com foco também na motivação intrínseca e em objetivos alinhados com valores, auto-realização e integração do *self*.

a) Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*)

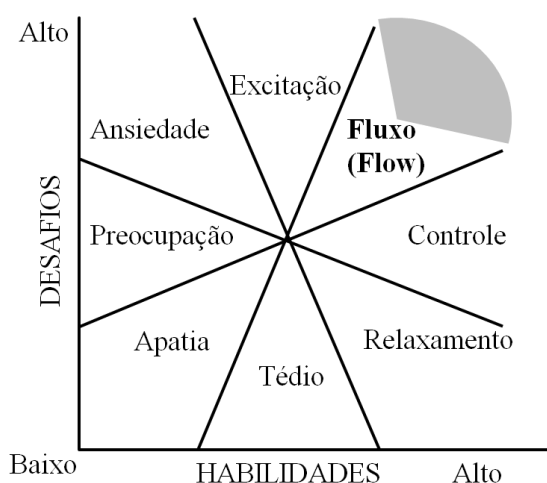
A teoria da autodeterminação (DECI; RYAN, 1985) defende que a motivação não deve ser tratada apenas como uma questão quantitativa (estar mais ou menos motivado), mas também qualitativa, diferenciando a motivação intrínseca e extrínseca. Além disso, a TAD afirma que a motivação não se faz necessariamente pela soma de motivação

intrínseca e extrínseca já que, dependendo da forma de motivação extrínseca, as ferramentas utilizadas para estimular uma podem minar a outra (esse processo será detalhado mais à frente, em outro capítulo).

Trouxe consigo a grande quebra de paradigma acerca das recompensas, postulando que o uso de prêmios e punições, diferentemente das previsões clássicas, pode reduzir a motivação (quando ela for intrínseca).

b) Teoria do Fluxo (Flow Theory)

Csikszentmihalyi relata que após a segunda guerra mundial poucos adultos conseguiam retomar suas vidas normais e que, ao observar isso, começou a se perguntar o que configurava uma vida “que valesse a pena ser vivida”. Analisou estudos e observou que após um valor mínimo acima da pobreza o dinheiro não tinha mais correspondência com a felicidade das pessoas (ter um pouco a mais de dinheiro ou ter muito mais de dinheiro não fazia diferença). Optou então por estudar artistas, atletas, cientistas e outras atividades criativas que não necessariamente traziam uma recompensa financeira significativa para aqueles que selecionavam aquela profissão. Suas primeiras formulações ocorreram na década de 70 e também esbarravam no tema da motivação intrínseca à própria atividade. Ele se referiu a esse estado de motivação como a experiência de “Flow” (“Fluxo”).



Adaptado de: CSIKSZENTMIHALYI, 2008, p. 74

Figura 6- O Fluxo de Csikszentmihalyi: a relação entre desafios e habilidades na motivação

O Fluxo surge apenas em condições específicas de desafio ótimo, em que há a perda de Ego e é experimentado um sentido de unidade com o ambiente. CSIKSZENTMIHALYI (2008) pontua nove condições que contribuem para o Fluxo (embora não seja necessário que absolutamente todas ocorram simultaneamente):

1. Metas claras em todas as etapas do caminho (em oposição ao que é comum no dia-a-dia, em que há demandas contraditórias, nossos propósitos são questionáveis, etc.).
2. Existe *feedback* imediato para as ações (novamente em contraste ao que vemos normalmente quando não sabemos se estamos indo bem ou mal).
3. Existe equilíbrio entre os desafios e as habilidades (no dia-a-dia estamos acostumados a encontrar atividades que excedem demais nossas capacidades nos deixando frustrados ou ansiosos ou que são muito menos desafiadoras do que podemos lidar, nos deixando entediados).
4. Ação e consciência são um só (nas atividades corriqueiras é comum nossa mente estar divagando enquanto realizamos alguma atividade).
5. Dimensões são excluídas da consciência (ficamos conscientes apenas do aqui e agora, totalmente focados).
6. Não existe preocupação com falhas (estamos envolvidos demais para nos preocupar com erros, além disso é um momento que temos consciência do que precisa ser feito e de que temos as habilidades necessárias para fazê-lo).
7. Auto consciência desaparece (normalmente tentamos manter a consciência de como aparecemos para o outro e ficamos alertas para nos defender. Quando em Flow estamos preocupados demais com o que estamos fazendo para nos preocuparmos conosco).
8. A noção de tempo fica distorcida (a forma como o tempo passa depende do que estamos fazendo).
9. A atividade se torna autotélica (quando as condições anteriores são alcançadas começamos a sentir prazer no que estamos fazendo).

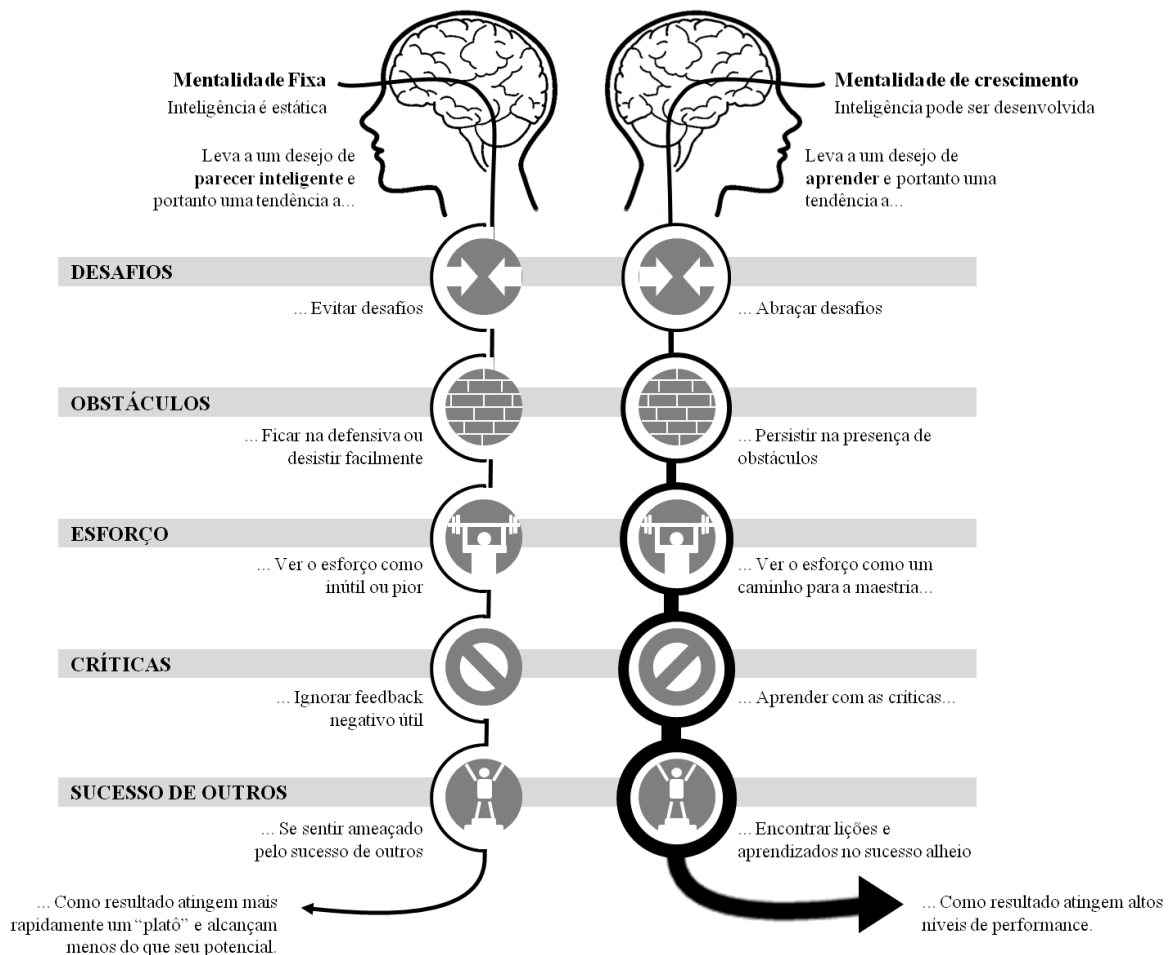
Existe diálogo entre a teoria de Fluxo e a teoria da auto determinação, com citações e menções sendo trocadas entre ambas as partes, mas cabe ressaltar que a teoria da auto determinação é mais abrangente e completa, pois trata também das situações em que não estamos experimentando o Fluxo.

c) Teoria da mentalidade/atitude (*mindset*)

ELLIOT; DWECK (1988 apud GRAHAM, WEINER, 1996) dividem as pessoas entre aquelas que estabelecem objetivos voltados para aprendizagem e pessoas que traçam suas metas visando demonstração de performance. Segundo os autores, aqueles se motivam a aprender são mais resistentes a momentos ruins e erros, pois, quanto mais difícil for a realização, maior será o aprendizado. Por outro lado, aqueles indivíduos que só enxergam a performance tendem a interpretar as dificuldades como derrota e como demonstração de incapacidade.

Essa forma de estabelecer os próprios objetivos e se motivar (ou não) é o reflexo de uma mentalidade que acredita que a inteligência é um “talento”, uma dádiva concedida e, portanto, limitada, ou que a inteligência pode ser desenvolvida ao longo do tempo.

A teoria também é interessante e chega a ser citada em alguns textos da teoria da auto determinação, entretanto, é um pouco restritiva no sentido de focar bastante nas estratégias de motivação para superação e atividades desafiadoras, levando em consideração principalmente as características de cada um e não tanto do contexto ou da situação em que o indivíduo se insere.



Adaptado de: DWECK, 2008, p. 245

Figura 7- Diferenças de atitude entre a Mentalidade Fixa e a Mentalidade de Crescimento de Dweck

4.6. EM RESUMO...

“O percurso teórico permite observar que o estudo da motivação assistiu à ascensão e à queda de três principais formas de pensamento: o instinto, o impulso e a vontade” (GODOI, 2009, p.241). O **instinto** está ligado às formulações das teorias iniciais e suas listas de necessidades inerentes ao homem, o **impulso** é representado principalmente pela Lei do efeito e a **vontade** é caracterizada nas teorias cognitivas.

Após a revolução cognitivista da década de 70, que ainda tem seu impacto bem marcado nas formulações, as novas teorias passam a utilizar como perspectiva a natureza ativa do indivíduo (tendências orgânicas). Elas passam a ir além da inserção da racionalidade das metas e objetivos em suas atividades. Neste caso, ocorreu

a inclusão do alinhamento da motivação a propósitos e valores mais abrangentes e de um aspecto autotélico a ser considerado na execução de determinadas tarefas.

Como mencionado anteriormente, especialmente quando chegamos às teorias contemporâneas, falamos mais de ideias que são válidas e aplicáveis a alguns contextos do que grandes teorias que busquem responder a todos os porquês do comportamento.

É notório como “os estudos da motivação permanecem em um estado pré-paradigmático de desenvolvimento no qual convivem miniteorias complementares sobre o fenômeno” (GODOI, 2009, p.241). Mesmo se considerarmos as teorias integradoras de LATHAM (2007) ou FORBES (2011), ainda podemos avaliar essas tentativas como uma grande releitura-e-síntese de tudo que já foi dito anteriormente.

Não obstante, é possível observar que a Teoria da Autodeterminação (TAD), talvez por ter absorvido dentro de si mesma a mecânica de unir diversas mini teorias, se desenvolveu para além das proposições iniciais que a fizeram famosa. Hoje ela é considerada uma grande teoria no sentido de que pretende explicar os diversos fenômenos de energização e direção do comportamento em contextos bastante distintos. A seguir conheceremos um pouco mais sobre ela.

Antes de prosseguir, entretanto, acredito que caiba aqui minha reflexão pessoal a essa altura da pesquisa. Enquanto lia sobre os estudos da motivação vivenciava em minha carreira profissional um momento bastante peculiar: estando em um programa de formação de lideranças dentro da empresa, recebia grandes investimentos do RH tanto em remuneração, quanto em treinamento. O programa, que previa um afinilamento na seleção dos candidatos que permaneciam ao longo do percurso previsto de três anos, era recheado de técnicas de punição-e-recompensa, que pude identificar claramente à medida que ocorriam, bem como outras famosas práticas de desenvolvimento e motivação, como *job rotation*.

Por ser um programa que representava um grande investimento para a companhia, tenho certeza de que todas as ferramentas utilizadas eram consideradas as melhores disponíveis. Isso gerava um grande estranhamento em mim, já que, ano a ano, minha motivação ía sendo reduzida, mesmo com a minha continuidade no programa (ou seja, com um sucesso relativo). Como já estava na empresa há quatro anos antes de ser selecionada para participar do projeto de formação de líderes e nunca havia me sentido tão desmotivada quanto passei a me sentir ao longo do trajeto, o tema da motivação pulsava mais forte a cada leitura que se misturava com uma reflexão pessoal.

O objetivo anunciado pela área de recursos humanos era formar líderes jovens inovadores, mas o que se via ano-a-ano é que, cada vez mais amedrontados e com receio de perder a vaga no programa (seja pela vergonha de ser eliminado ou pela tristeza de ver um fim nos investimentos em salário e formação), a maioria de nós (arriscaria dizer todos, mas não poderia garantir este fato), jovens talentos – como éramos chamados - começávamos a fazer jogadas cada vez mais seguras, evitando enfrentamento com superiores e pares que nos avaliariam posteriormente. Paulatinamente, ao invés de nos posicionarmos cada vez mais fora da caixa, éramos encaixotados em um estilo único de falar, fazer e pensar. Logo ficou claro que remuneração, competição e constantes avaliações (e obviamente *feedbacks* negativos) não eram formas adequadas de gerar motivação para inovação, pelo contrário, poderiam ser capazes de gerar desmotivação.

Á ganhando mais conhecimento sobre a *Self Determination Theory* à medida que os meses passavam, lá e cá, mestrado e programa de *trainee* caminhando lado a lado. Passava os finais de semana imersa na leitura, compreendendo o massacre que estava sendo feito com nossa motivação intrínseca, me emocionando e me permitindo divagar durante muito mais tempo do que deveria considerando que aquela era uma leitura para a minha tese de mestrado, com prazos apertados de entrega. Na segunda-feira me arrastava até o carro ainda sem conseguir reverter o conhecimento em uma atitude diferente, e assim via minha semana passar, até o próximo final de semana com os livros e artigos. Durante os almoços explicava aos amigos *trainees* a minha pesquisa, apenas para vê-los tão chocados como eu com a pertinência da teoria.

Aos poucos, embora já tenha exposto parte dos argumentos teóricos para a escolha da TAD (e ainda vá expor mais alguns no próximo capítulo), a seleção desta teoria tornou-se também uma escolha pessoal. Apesar de não estar interessada em fazer um estudo de caso com o processo que eu estava experimentando, acompanhava progressivamente a capacidade da TAD de explicar o meu caso e o de alguns outros jovens colegas.

5. TEORIA DA AUTO DETERMINAÇÃO

Este tópico tem o objetivo de discorrer sobre o atual estado da TAD. Como mencionado anteriormente, as teorias da motivação evoluem ao longo do tempo, incorporando novos conceitos, especialmente se considerarmos as mais contemporâneas, que já são essencialmente conjuntos de observações feitas em pesquisas. Da mesma forma, o que foi apresentado anteriormente sobre a TAD na parte de contextualização geral das teorias da motivação, representou apenas seu início como formulação teórica.

Um primeiro aspecto que cabe abordar, entretanto, é a justificativa em relação à minha escolha teórica, afinal, apesar de aos poucos eu ter apresentado as limitações das demais teorias, muitas delas também apresentam resultados empíricos satisfatórios em alguns cenários e também ajudam a explicar de alguma forma o comportamento humano.

5.1. POR QUE A TAD?

Farei uma breve retomada do prefácio, aonde relatei minha curiosidade inicial que me mobilizou a pesquisar e escrever essa tese: por que algumas pessoas inovam e outras não?

Na realidade, o que me dei conta posteriormente é que existiam duas perguntas embutidas nesta primeira questão: O que faz uma pessoa que inova? Como fazemos para que a pessoa faça mais isso?

5.1.1. PREMISSAS PARA O COMPORTAMENTO INOVADOR

Muito se discute sobre o conceito de inovação e o que é usualmente aceito como forma de conceituá-lo é comparar a inovação com o que é uma invenção. A invenção é uma ideia nova. Ela só se torna inovação quando passa por algumas provas: a primeira, de utilidade e interesse – existe público para ela? A segunda avalia sua viabilidade - É executável a um preço razoável? Como pontuado por BARBIERI; ALVARES (2004),

essa distinção em relação a invenção e inovação se deve à obra de Schumpeter⁷ e pode ser assim descrita: “A inovação [...] pode ser entendida como uma invenção efetivamente incorporada aos sistemas produtivos [...]. a invenção, se não for levada à prática, é irrelevante do ponto de vista econômico”.

Os engenheiros dizem que uma nova idéia é “inventada” quando funciona comprovadamente em laboratório. Ela só se torna uma “inovação” quando pode ser reproduzida de modo confiável em uma escala significativa a custos razoáveis. Se for suficientemente importante, a ideia é chamada de “inovação básica”, e cria um novo setor da economia ou transforma um já existente. (SENGE, 2009, p.30)

A inovação, portanto, divide-se em dois momentos: idealização e execução. A concepção do novo conceito, entretanto, não pode ocorrer sem levar a execução em consideração, e, da mesma forma, a execução não deve seguir se para ser concretizada for necessário extinguir a ideia criativa, matando o novo conceito.

Para BROWN (2010) muita importância é dada para a primeira parte do problema: “Tenho visto inúmeros exemplos de boas idéias que nunca conseguiram se firmar devido à execução insatisfatória. A maioria nem chega ao mercado e aquelas que chegam acabam apinhando os estoques de lojas de eletroeletrônicos e supermercados”. (BROWN, 2010, p.105).

BOSSIDY; CHARAN (2005) reforçam esta questão relatando sua experiência com treinamentos e aulas nos quais os alunos sempre demonstram dúvidas sobre o que como fazer acontecer:

Mas a despeito de tudo que se diz sobre execução, as pessoas mal sabem o que isso significa. Quando estamos ensinando sobre o tema, primeiramente pedimos às pessoas para defini-lo. Elas acham que sabem e, em geral, começam bem. —É fazer acontecer, elas dizem. [...] Então, perguntamos

⁷ “A obra de Schumpeter foi tão influente que as ideias atuais sobre o capitalismo são em grande medida suas – graças, especificamente, à ênfase que deu à inovação, ao empreendedorismo, às estratégias de negócios e à “destruição criativa” (MCCRAW, 2012, prefácio)

“Descrevendo a revolução industrial – e investigando a natureza da mudança, que vem a ser o cerne de sua tese -, Schumpeter estabelece uma nítida distinção entre inventores e empreendedores, como também entre invenções e inovações: “A geração da invenção e a promoção da correspondente inovação constituem, econômica e sociologicamente, duas coisas totalmente diferentes”” (MCCRAW, 2012, p. 274-275)

como fazer acontecer, e o diálogo logo esmorece. Não importa se são alunos ou executivos do alto escalão, fica logo claro – para eles e para nós – que eles não têm a menor idéia do que significa executar. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 30)

A questão da inovação, portanto, diz respeito à capacidade de pensar fora da caixa nos dois sentidos: primeiramente, de forma criativa e segundo sob a forma resolução de problemas, a fim de ser capaz de encontrar o melhor caminho para a realização.

Será que existe algum tipo de semelhança entre essas tarefas?

Segundo PINK (2010) os cientistas comportamentais costumam dividir as tarefas em duas categorias:

- a) Algorítmicas: Há algoritmo para execução da mesma. As instruções são dadas e é estabelecido o caminho até a chegada a uma conclusão única.
- b) Heurísticas: Não existe algoritmo para solucioná-la. Há a necessidade de criação de uma solução original. Aborda-se a situação através de possibilidades e tentativas.

Para ilustrar a evolução deste tipo de atividade, selecionamos um conjunto de estudos da McKinsey (“A revolução das interações” (1997), “A próxima revolução das interações” (2005) e “Preparando para uma nova era de trabalho” (2012)) que nos permite acompanhar a evolução da natureza do trabalho.

No estudo de 1997, são divididos os trabalhos tidos como “com interação”, ou seja, aqueles que envolvem comunicação, pesquisa e compilação de informação e resolução de problemas de forma colaborativa, daqueles “sem interação”. É ressaltado no material que existe um fenômeno curioso ocorrendo: o tempo e o custo efetivo de “produção” das coisas está sendo reduzido, seja através de ganho de produtividade, seja através de outsourcing ou outra solução. Entretanto, na medida em que incluímos parceiros, fornecedores, sistemas, etc., a complexidade cresce e é aumentado o tempo e o custo de gerenciamento das atividades (interações).

Nas pesquisas subsequentes (2005 e 2012), há o acompanhamento destes dados e detalhamento de alguns novos (como a divisão entre interações complexas e simples), para fins de acompanharmos o evolutivo, entretanto, exibiremos aqui apenas o desdobramento da pesquisa inicial referente aos trabalhos com interação x sem interação nos EUA ilustrando o crescimento e a importância das atividades heurísticas.

	Tipos de trabalho	
	Sem interação	Com interação
1994	51%	49%
1998	18%	82%
2004	15%	85%

Dados: US Bureau of Labor Statistics; McKinsey analysis

Adaptado de: BUTLER ET AL (1997), JOHNSON ET AL (2005), LUND ET AL (2013)

Tabela 1- Crescimento de trabalhos com natureza heurística (EUA)

Em última instância, portanto, seja para as atividades de criação ou execução, a inovação demanda capacidade heurística. Essa conclusão inicial parecia fazer muito sentido para mim. Começava a ficar mais claro o que descrevi no início deste trabalho sobre a diferença que percebia entre as pessoas que faziam “mais do mesmo” e as pessoas inovadoras. Uma teoria da motivação que seja afeita à inovação, portanto, é aquela capaz de fornecer o ambiente ideal para florescimento das capacidades heurísticas do indivíduo.

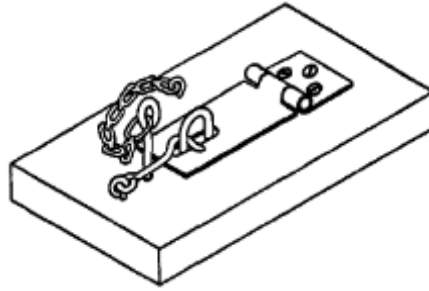
5.1.2. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E AS ATIVIDADES HEURÍSTICAS

Minha pergunta inicial estava respondida: uma pessoa que inova faz atividades heurísticas. Agora, me restava a segunda questão: Como fazemos para que a pessoa faça mais isso? Aqui cabe um pouco de história.

Os estudos de Deci e Ryan foram influenciados primordialmente pelos experimentos de Harry Harlow com primatas. “O relatório de Harlow (1950) é o primeiro a usar o termo “motivação intrínseca” pelo que temos conhecimento” (DECI; RYAN, 1985b, p.13).

PINK (2010) relata que o principal experimento consistiu em colocar um artefato simples de montagem e desmontagem na jaula de macacos que participariam do experimento para observar a reação deles e prepará-los para os testes.

Para a surpresa dos pesquisadores, sem nenhum estímulo, os macacos começaram a mexer com satisfação e foco nos aparatos, e, já no décimo terceiro dia, resolviam-nos em menos de sessenta segundos, na maior parte das vezes em que o desafio lhes era oferecido.



Extraído de: HARLOW ET AL, 1950, p. 228

Figura 8- Aparato do experimento de Harlow

A estranheza da situação é que ninguém havia ensinado os macacos a resolver o enigma, tampouco havia sido oferecido qualquer tipo de comida, água ou afeto. Sequer havia qualquer manifestação de contentamento por parte dos pesquisadores quando o quebra-cabeça era resolvido.

Segundo PINK (2010), Harlow (1950) postulou sobre um “terceiro impulso”, a “motivação intrínseca”, pois, aparentemente, os primatas se envolviam na atividade pelo prazer da tarefa em si. Esse impulso, ele previu, estaria subjugado a outros dois impulsos: biológico (comer, beber, copular) e aquele advindo de punição ou recompensa. Para testar essa ideia, introduziu a recompensa de comida no experimento. Resultado? O número de acertos caiu e houve redução do interesse em mexer no aparato.

A descoberta de que recompensas reduziram o comportamento dos macacos ao invés de aumentar foi considerada uma aberração dentro das teorias de motivação dominantes na época. A reação da comunidade científica foi tentar dar conta dos acontecimentos através do paradigma antigo, criando novos impulsos que buscassem abarcar também o comportamento exploratório e de manipulação de objetos (DECI; RYAN, 1985b).

Os autores propõem [...] que a performance da tarefa ofereceu recompensa intrínseca. A ideia de um impulso estimulado por um objeto externo implicar em um provocar um comportamento intrinsecamente motivado não é, evidentemente, nova. O impulso exploratório-investigativo proposto por pesquisadores anteriores se encaixa nesta categoria. (HARLOW ET AL, 1950, p.232)

Harlow abandonou a polêmica linha de pesquisa que só foi retomada cerca de 20 anos mais tarde por Edward Deci e resultou na Teoria da Autodeterminação.

MCGRAW (1978 apud AMABILE, 1996 e DECI; RYAN, 1985b) foi o responsável por relacionar a questão das atividades heurísticas à motivação intrínseca. Ele mostrou que recompensas atreladas à performance atrapalham a execução de atividades heurísticas (nas quais existe mais de um caminho, são complexas ou conceituais) mas melhoram a performance em tarefas algorítmicas (para as quais só existe uma resposta, são enfadonhas ou repetitivas). Essa proposta teórica foi amplamente explorada e testada por AMABILE (1983 apud AMABILE, 1996 e DECI; RYAN, 1985b), entre outros pesquisadores.

A pergunta inicial deste tópico (como fazer com que uma pessoa faça mais atividades heurísticas), portanto, já poderia começar a ser respondida (Como ficou estabelecida a relação entre a performance em atividades heurísticas e a questão da motivação intrínseca, a resposta seria motivá-la intrinsecamente), mas a essa altura devo esclarecer que a questão não é tão simples (embora isso não impacte na seleção da corrente teórica *per se*): a pergunta é por si só uma pergunta equivocada. Afinal, “se há um consenso que as teorias atuais da motivação estabeleceram com firmeza é de que jamais se pode diretamente motivar outro: a motivação é sempre, de forma reconhecidamente tautológica, automotivação” (GODOI, 2009, p.241).

O desafio passa a ser tentar esclarecer quais fatores permitiriam ou facilitariam o livre exercício dessa automotivação intrínseca. Considerando que os estudos de Harlow – pioneiros em abordar a motivação intrínseca - foram retomados por Edward Deci - conforme relatei no início deste tópico – criador da teoria da auto determinação, é natural que nenhuma outra teoria da motivação explore de forma tão enfática a questão da motivação intrínseca quanto a TAD e por isso mesmo ela foi selecionada.

Algumas teorias contemporâneas à TAD já consideravam a existência da motivação intrínseca, mas o faziam de forma a somá-la com a motivação extrínseca para obter uma motivação total, mas todos os dados de pesquisa colhidos ao longo dos anos demandavam que uma teoria diferente fosse formulada.

Outras teorias que sequer abordam a questão da motivação intrínseca, ainda que sejam perfeitamente aplicáveis em diversos contextos, inclusive ao universo corporativo (quando a proposição é estimular atividades algorítmicas), não fornecem um esqueleto teórico eficiente para a minha questão inicial ligada à inovação e às atividades heurísticas. Optei por seguir com a TAD, que apresentarei em detalhes a seguir.

5.2. EXPLICANDO A TAD

A TAD ficou conhecida inicialmente por realizar a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca e por concluir que as recompensas (especialmente financeiras) teriam efeito negativo no comportamento. Por essa avaliação extremamente controversa para os paradigmas da época, ela foi inicialmente desconsiderada por muitos teóricos, como explicado por GAGNÉ; DECI (2005).

As críticas em grande parte giravam em torno do problema de mensuração da motivação intrínseca, afirmando que não existe tal situação em que “não há recompensas externas” (a própria interação com o pesquisador e suas reações já seriam um estímulo para o pesquisado) ou a questão da extinção de recompensas (alguns estudos empíricos iniciais introduziam e depois retiravam as recompensas) teria um efeito negativo, entre outras críticas (LATHAM, 2007).

Quando avalio as críticas realizadas, observo que, embora algumas dessas críticas tivessem origem na incapacidade de admitir um novo paradigma, muitas delas foram bastante pertinentes e auxiliaram a TAD a crescer como teoria e evoluir suas formas de capturar e analisar dados empíricos.

Desde sua postulação inicial até o momento a TAD se desenvolveu muito e hoje possui um corpo de publicações sólido e estruturado, com aplicações da teoria em diversos campos da vida humana (esportes, educação, medicina, etc.), além de uma comunidade de pesquisadores bastante organizada e ativa.

Eu não tenho dúvidas sobre o valor do conceito de motivação intrínseca tanto para o nosso campo quanto para campos relacionados (educação, saúde, saúde mental, desenvolvimento psicológico, entre outros). Eu acho que muitas pessoas estão presas às antigas batalhas centradas no trabalho inicial de Deci (que eu nunca achei ruim para um trabalho pioneiro) e não têm prestado atenção suficiente ao trabalho mais recente que evoluiu muito desde os experimentos de 1972 e 1976. (PINDER, 2005, personal communication apud LATHAM, 2007, p.104)

A TAD se coloca como uma meta teoria, um esqueleto que articula diversos estudos motivacionais. Essa estrutura ampla se baseia em uma concepção organísmica, ou seja, ela parte do pressuposto de que as pessoas são organismos ativos, com tendência de crescimento e de integração das novas experiências em direção a um todo coerente (DECI; RYAN, 2002).

Estas tendências são inatas e operam de forma natural em nossas vidas, mas, à semelhança de qualquer potencialidade, necessitam de condições adequadas para se manifestar. É justamente essa dialética entre o organismo ativo e sua experiência individual e seu contexto social (que apoia ou frustra o desenvolvimento) que serve base para as formulações da TAD sobre o comportamento, experiência e desenvolvimento.

Assim, o ambiente pode prover o apoio e os nutrientes adequados que catalisem essa realização plena do crescimento psicológico ou pode contrariar essas tendências naturais, hostilizando, atrapalhando e dificultando seu florescimento.

Olhando de uma forma mais macro o que podemos perceber é que as teorias motivacionais articuladas anteriormente trabalhavam com uma percepção “reativa” do organismo, ou seja, sempre há um estímulo externo. As teorias comportamentais ou behavioristas acreditavam em uma ação-e-reação, enquanto as cognitivas, resumindo de forma bastante grosseira, pregavam uma ação-avaliação-e-reação, tentando conferir um pouco mais de complexidade e subjetividade a esse processo. Seja como for, a avaliação dos comportamentos era observada sob um ponto de vista basicamente de sobrevivência ou funcional. Esse viés é útil e pertinente em muitos casos, mas incompleto (Maslow inicia discussões sobre auto realização, mas não suportado por evidências ou estudos científicos). Assim, a TAD nasce sob uma crença diferente: a crença de que somos pró-ativos nessa busca por desenvolvimento e integração de nosso *self*. Trata-se da denominada premissa “organísmica”, referenciando justamente a essa questão do “organismo ativo”.

Tendo em comum essa premissa organísmica, a TAD articula diversos pequenos constructos motivacionais. Se acordo com DECI;RYAN (2002) ela é formalmente composta por cinco mini-teorias que foram elaboradas para explicar uma série de fenômenos que surgiram a partir de experimentos em laboratório e pesquisa de campo. São elas: 1) “Teoria da Avaliação Cognitiva”; 2) “Teoria da Integração Organísmica”; 3) “Teoria da Orientação de Causalidade”; 4) “Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas”; 5) “Teoria do Conteúdo das Metas”.

Ou seja, para entender a TAD é necessário compreender essas cinco mini teorias⁸ que compõe um ponto de vista em relação aos princípios do ser humano como

⁸ Ressalto novamente que essas teorias surgiram de vários estudos empíricos e nem todos serão descritos aqui, para evitar que o trabalho fique extenso demais, uma vez que os resultados desses trabalhos já foram resumidos e consolidados em DECI; RYAN (1985b, 2002 e 2012). As pesquisas realizadas ajudam a

“organismo ativo” e motivado. Veremos a seguir cada uma dessas mini teorias e posteriormente um resumo final no qual tentaremos compor de forma mais simplificada qual é o olhar da TAD sobre a motivação.

5.2.1. TAC - TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA (CET – COGNITIVE EVALUATION THEORY)

A “Teoria da Avaliação Cognitiva” (TAC) foi uma das primeiras mini teorias a ser formulada. Ela buscou explicar o impacto negativo das recompensas na motivação intrínseca (de forma mais abrangente ela postula sobre o impacto do meio na motivação intrínseca, estimulando-a ou afetando-a negativamente).

A Teoria da Avaliação Cognitiva foi apresentada por Deci e Ryan (1985) para especificar os fatores no contexto social que produzem variabilidade na motivação intrínseca. A TAC, que é considerada uma subteoria da Teoria da Autodeterminação, argumenta que eventos interpessoais e estruturas (p.ex.: recompensas, comunicação, *feedback*) que conduzem a sentimentos de competência [...] podem aumentar a motivação intrínseca [...] sentimentos de competência não irão aumentar a motivação intrínseca a não ser que eles estejam acompanhados de um senso de autonomia, ou seja, de um *locus* de causalidade percebido interno. (RYAN;DECI, 2000, p.58)

Para compreendermos a TAC é necessário entender o conceito de motivação intrínseca, uma vez que ela ao mesmo tempo em que define este conceito, o toma como premissa. Algumas definições de motivação intrínseca a descrevem como aquela que ocorre quando a satisfação inerente à própria tarefa é a recompensa. Embora essa definição seja útil para auxiliar a diferenciar a mesma da motivação extrínseca, DECI; RYAN (2002, 2012) preferem defini-la como “não instrumental”. Ou seja, não objetiva a (ou é dependente de) algo externo, qualquer contingência ou objetivo separado da atividade em si.

Motivação intrínseca é a propensão natural e inata que o indivíduo tem de engajar-se em seus interesses e de exercitar suas capacidades, e, em fazendo isso, buscar e conquistar desafios de nível ótimo. Essa motivação emerge espontaneamente das tendências internas e pode motivar o comportamento

esclarecer bastante os conceitos e são leitura recomendada caso o resumo aqui disposto não seja suficiente.

mesmo sem a ajuda de recompensas externas ou controles impostos pelo ambiente. A motivação intrínseca também é um importante motivador de aprendizagem, adaptação e crescimento de competências que caracterizam o desenvolvimento humano. (DECI, RYAN, 1985b, p.43)

É importante observar que a motivação intrínseca é definida de tal forma que ela só ocorre quando experimentamos autonomia e senso de competência. Esses dois conceitos desenvolveram-se ao longo dos estudos sobre motivação, conforme resumiremos a seguir:

a) Formulações iniciais sobre a necessidade de competência

O reconhecimento da necessidade de competência surge ainda nas teorias behavioristas, quando WOODWORTH (1918, 1958 apud DECI; RYAN, 1985b) propõe que comportamentos de um modo geral visam produzir algum efeito no meio, o que representa a necessidade de ser eficiente e eficaz nas interações com o ambiente. Essa *effectance need* é formalmente apresentada por WHITE (1959 apud DECI; RYAN, 1985b), que afirma existir uma “satisfação inerente” em ampliar e exercitar nossas próprias capacidades. Ele afirma ainda que essa motivação, diferente da fome ou da sede, é constante, sendo interrompida algumas vezes em função de necessidades orgânicas como sede ou dor. Mesmo assim ocorrem situações em o que indivíduo irá persistir no comportamento intrinsecamente motivado a despeito dessas distrações (seguimos realizando a atividade apesar da sede ou da fome, por exemplo). Para ele a competência é o reflexo ou o resultado acumulado de todas essas interações com o meio – a exploração, o aprendizado e a adaptação. KAGAN (1972 apud DECI; RYAN, 1985b) refere-se a ao mesmo princípio usando o termo “necessidade de maestria”.

Ter a sensação de domínio ou influência sobre o que ocorre à nossa volta caracteriza a necessidade de competência, mas não é apenas isso. DECI (1971 apud DECI; RYAN, 1985b) diz que a competência faz com que as pessoas busquem desafios ótimos em comparação com suas capacidades. Ou seja, caso uma determinada atividade possa ser influenciada por você, mas seja fácil demais, ela não irá estimular a sua sensação de competência. E, caso seja excessivamente difícil, também não permitirá que o indivíduo sintase competente.

Neste sentido, cabe ressaltar ainda a teoria do Fluxo de Csikszentmihalyi (2008; 2000; 1975 apud DECI; RYAN, 1985b) mencionada anteriormente. Ele explica que o comportamento intrinsecamente motivado é autotélico no sentido de que seu objetivo é

a própria experiência inerente à execução da mesma. Essa experiência de fluxo é bastante peculiar, e dá a sensação holística de envolvimento completo com o ambiente e parece não haver distinção entre a pessoa e a atividade. Para que ela possa florescer é necessário um conjunto de fatores e o mais importante deles é o desafio ótimo. Abaixo disso, há o tédio, acima, a ansiedade de que aquilo excede suas capacidades atuais.

Em resumo, para sentir-se competente é necessário ter a sensação de ser capaz de influenciar o meio através de desafios ótimos. Como mencionamos anteriormente, a TAD se baseia em organismos ativos em relação ao seu desenvolvimento. A necessidade de competência, portanto, é de fato uma premissa a ser considerada, pois não é razoável investirmos energia naquilo em que não parecemos ser capazes de atuar sobre.

b) Formulações iniciais sobre a necessidade de autonomia (autodeterminação)

A sensação de competência, mencionada anteriormente, é uma premissa, mas não é a única condição necessária à existência de um comportamento intrinsecamente motivado: também é essencial sentirmos que aquele comportamento é livre de pressões, ou seja, que ele é determinado apenas por nós mesmos.

Sobre este ponto, pontuamos primeiramente a formulação de Heider (1958 apud DECI; RYAN, 1985b) sobre o locus percebido de causalidade (PLOC – *Perceived Locus of Causality*). Sua teoria não tratava de motivação, apenas de causas percebidas de sucesso ou fracasso, que poderiam ser internas (habilidade e esforço) ou externas (dificuldade da tarefa ou sorte).

Esse conceito é mencionado por DeCharms (1968 apud DECI; RYAN, 1985b), que utilizou essa divisão básica para relacionar a motivação intrínseca a um locus de causalidade percebido interno e a motivação extrínseca a uma percepção de causalidade externa.

De um modo geral, as teorias pós-behaviorismo que começam a reconhecer a cognição e o processo volicional como fatores importante para a motivação passam a trabalhar com expectativas, objetivos e metas e a refletir sobre a questão do sucesso/insucesso nas atividades e sua influência no comportamento, e portanto, na percepção do indivíduo de causalidade.

Para DECI; RYAN (1985b; 2002) isso pode ser resumido no conceito da autonomia. A percepção de controle externo está associada à motivação extrínseca e percepção de auto determinação à motivação intrínseca. Cabe ressaltar que autonomia não é sinônimo de independência. Autonomia é sentir-se origem e fonte de seu comportamento – uma pessoa pode de forma autônoma decidir ser interdependente de outras pessoas ou ainda podemos ter um indivíduo que é forçado por fatores externos a ser independente.

Aqui, cabe uma breve digressão: a relação entre autonomia e motivação não é novidade. Temos o trabalho de FONSECA (2005), como exemplo de publicação recente da COPPE, que defende a implantação de um programa de autonomia para solucionar problemas de produtividade, explicando como o exercício da responsabilidade contribui para a motivação dos funcionários.

Indo adiante, a própria relação entre autonomia e inovação também não é algo novo nas formulações teóricas. O clássico de NONAKA; TAKEUCHI (2008) relata que a inovação “emerge” das espirais (epistemológica e ontológica) do conhecimento e reforçam as cinco condições organizacionais essenciais para que isso ocorra: intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e variedade.

A autonomia, portanto, é peça chave para a motivação e para a inovação, não restando dúvidas sobre sua relevância em um cenário de motivação para a inovação em que este trabalho encontra-se inserido.

Dessa forma, podemos resumir a TAC da seguinte maneira:

- Motivação intrínseca ocorre quando: 1) a atividade não é instrumental (é um fim em si mesma) e 2) experimentamos senso de competência e autonomia enquanto executamos a mesma;

- Qualquer fator externo que reduza o senso de competência ou de autonomia irá reduzir a motivação intrínseca;

- Fatores como *feedbacks* negativos, críticas, etc. podem minar a sensação de competência, e, portanto, reduzirão a motivação intrínseca. Da mesma forma, *feedback* positivos tendem a aumentar a sensação de competência, e, portanto, aumentar a motivação intrínseca;

- Fatores como recompensas, premiações, etc. podem minar a sensação de autonomia, e, portanto reduzirão a motivação intrínseca;

- O que irá diferenciar se essas iniciativas serão verdadeiramente desestimuladoras ou estimuladoras, portanto, é a sua relação com essas duas dimensões. Neste caso, pode haver um *feedback* negativo que seja mais carregado de um caráter informacional, que, embora reduza o senso de competência por um lado, se apresenta também como ferramenta para ampliar a própria competência, e, portanto, terá o impacto negativo sobre a motivação intrínseca minimizado ou anulado;

- Um *feedback* positivo carregado de controle, como, por exemplo, “você está indo bem, exatamente como deveria”, apesar de transmitir competência, reduz muito a sensação de autonomia, e, portanto, pode minar seus supostos efeitos benéficos;

- Por fim, como último exemplo, uma recompensa que seja entregue como um reconhecimento posterior de uma competência (e faça portanto as vias de um *feedback* positivo) pode não ter os mesmos efeitos deletérios na motivação intrínseca que uma recompensa utilizada como motivação.

5.2.1.1. ALGUNS DETALHES SOBRE A MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E SUA EVOLUÇÃO

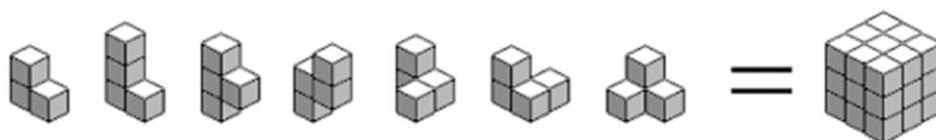
Desde que a motivação intrínseca foi formulada diversas pesquisas têm sido realizadas, basicamente desenhadas para responder a pergunta sobre o que acontece quando alguém que está intrinsecamente interessado em uma atividade começa a receber recompensas para fazê-lo. Para além da evolução do conceito, os métodos de pesquisa precisaram evoluir bastante a fim de garantir a assertividade das proposições.

Foram dois os primeiros estudos que envolviam a motivação intrínseca ainda com macacos: os experimentos de Harlow, relatados anteriormente neste trabalho, e as pesquisas de GATELY (1950 apud DECI; RYAN, 1985b), na qual é reportado desinteresse na atividade após a retirada da comida em comparação com o outro grupo que nunca recebeu comida para realizar aquilo.

DECI (1971 apud DECI; RYAN, 1985b) foi o responsável pelos primeiros estudos que consideravam a questão monetária diretamente, avaliando o efeito da recompensa monetária na motivação intrínseca.

Em linhas gerais, sujeitos participavam de sessões de uma hora trabalhando um desafio de blocos chamado Soma. Era importante que a tarefa fosse interessante a fim de despertar a motivação intrínseca, e o teste piloto confirmou que aquele desafio era muito motivante para os participantes. Durante as três sessões, os participantes

trabalhavam em quatro quebra-cabeças por um determinado período de tempo. Caso eles não fossem capazes de solucionar o quebra-cabeça dentro do tempo permitido, a solução lhes era mostrada para evitar que o efeito *Zeigarnik*⁹ influenciasse sua motivação subsequente. A única diferença entre um grupo e outro é que o segundo ganhava um dólar para cada puzzle resolvido durante a segunda sessão.



Extraído de: HALE, 2003, p.112

Figura 9- Ilustração do Cubo Soma utilizado em diversos experimentos da TAD

A motivação intrínseca foi medida durante a primeira e terceira sessão, usando o que ficou conhecido como "*the free-choice measure of intrinsic motivation*". Isso envolve observar sorrateiramente o comportamento dos participantes durante seu período livre, quando atividades interessantes, em adição aos blocos, eram ofertadas e não havia motivação extrínseca por trabalhar com o Soma.

Como não havia recompensa extrínseca, era inferido que se eles mexiam nas peças durante seu período livre é porque estavam intrinsecamente motivados. Portanto, sua motivação intrínseca era medida pelo tempo que ficavam mexendo no quebra-cabeça em seu tempo livre. Diversas críticas foram realizadas a esse trabalho inicial, mas a principal dizia respeito à utilização desse tempo livre dedicado como forma de mensurar a motivação intrínseca. Essa medida posteriormente foi abandonada como mensuração exclusiva, pois poderia ser confundida com motivações internalizadas (exemplos: se mostrar inteligente, desejo de aprovação do pesquisador ao acertar os próximos, etc.) e passou a ser utilizada sempre em conjunto com testes de auto-avaliação da experiência.

O resultado final desse estudo mostrou decréscimo na motivação intrínseca do grupo que recebeu a remuneração na segunda rodada, quando foram comparadas a primeira e a terceira sessão em relação ao grupo de controle.

⁹ “Observação que problemas que foram interrompidos e não concluídos são melhor lembrados do aqueles que foram completados. O efeito tende a ser temporário e a depender do tipo de tarefa”. (MATSUMOTO, 2009, p. 585)

“Tendência de as tarefas interrompidas serem mais lembradas do que as concluídas. O efeito é temporário e não se aplica a todo o tipo de atividade”. (COLMAN, 2003, p. 774)

Um segundo estudo foi apresentado no mesmo artigo (DECI, 1971 apud DECI; RYAN, 1985b) e foi conduzido no escritório de um jornal de faculdade. Dois grupos (experimental e de controle) de estudantes foram participantes de um experimento de 16 semanas, mas eles não sabiam que estavam sendo estudados. O *baseline* de motivação intrínseca foi medido durante 4 semanas. Então, durante as semanas de 5 a 7, eles passaram a receber 0,50 por cada matéria (os organizadores informaram que surgiu uma verba extra que precisava ser gasta). Depois eles tiveram sua motivação intrínseca medida novamente nas semanas de 8 a 10 e depois nas semanas 15 e 16. Com a entrada do pagamento já houve decréscimo da motivação intrínseca quando comparada ao grupo controle, mas a diferença foi marginal perto da queda real de motivação intrínseca após o pagamento parar. Assim, o estudo de campo reforçou o de laboratório sobre o efeito deletério que a remuneração pode ter na motivação intrínseca.

Críticos desse trabalho (Calder & Staw, 1975a apud DECI; RYAN, 1985b) sugeriram que porque os sujeitos receberam durante um período e depois pararam de receber, eles poderiam ter ficado com raiva de ter um benefício removido. Entretanto, em todo momento eles foram notificados de que o pagamento seria por um período de tempo e não demonstraram nenhuma evidência de reação emocional quando a remuneração cessou.

Entretanto, duas fraquezas do primeiro estudo de laboratório devem ser apontadas (além da questão já mencionada da possível internalização – se mostrar inteligente, agradar o pesquisador, etc.): 1) porque o observador estava na sala, ele pode ter dado dicas do comportamento esperado no intervalo que influenciariam a livre escolha do participante (ROSENTHAL, 1966 apud DECI; RYAN, 1985b) e 2) Como SCOTT (1976 apud DECI; RYAN, 1985b) apontou, porque o mesmo observador tirou a medida de *free-choice*, ele pode ter tendenciado a marcação de tempo.

Diante disso DECI (1972b apud DECI; RYAN, 1985b) redesenhou o processo para corrigir essas falhas e criar um paradigma mais eficiente, que passou a consistir em uma única sessão. Apesar de bem mais consistente e difícil de refutar, o novo método também recebeu críticas e, conforme esperado novos ajustes foram realizados. Entretanto, a proposição já havia ganhado exposição e consistência o suficiente para envolver a comunidade científica neste trabalho. Assim, diversos pesquisadores começaram a desenvolver o tema, sempre melhorando os instrumentos e reproduzindo resultados similares (inclusive em cenários e contextos diversos), que associavam o

pagamento (ou outros controles) a um decréscimo da motivação intrínseca e a uma satisfação menor na realização da atividade.

Cabe ressaltar, entretanto, que a principal mudança continuou a ser a já mencionada mudança de passar a não utilizar apenas o "*the free-choice measure of intrinsic motivation*" como forma exclusiva de mensurar a motivação intrínseca, pois ele pode refletir também a introjeção (forma de motivação extrínseca que abordaremos posteriormente). Desta forma, a medida de tempo livre realizando a atividade passou a ser associada a um questionário pessoal de experiência (*self-report measure*) entre outras variáveis que veremos mais adiante quando tratarmos do modelo hierárquico de motivação.

5.2.2. TIO - TEORIA DA INTEGRAÇÃO ORGANÍSMICA (OIT – ORGANISMIC INTEGRATION THEORY)

Embora a motivação intrínseca seja um mobilizador inquestionável de comportamento, a realidade do dia-a-dia reserva pouco espaço para ela, afinal, normalmente gastamos uma grande parte de nossas vidas cumprindo atividades que, embora não despertem nenhum interesse autotélico, são extremamente importantes por uma série de razões, sendo “regidas”, portanto, pela motivação extrínseca.

A motivação extrínseca, entretanto, não é igual em qualquer situação e é exatamente isso que a “Teoria da Integração Organismica” (TIO) aborda: a motivação extrínseca nas suas diversas formas e quais são os efeitos do contexto social neste tipo de motivação.

Como mencionado anteriormente, a motivação extrínseca é normalmente associada a um comportamento que é instrumental, ou seja, que visa obter resultados extrínsecos ao próprio comportamento. As instrumentalidades, entretanto, se diferenciam por suas propriedades, determinantes e consequências.

Fazer algo para ganhar um bônus é diferente de fazê-lo pelo medo de passar vergonha ou ainda porque acredita que aquela atividade é verdadeiramente importante. Assim, da mesma forma que a autonomia afeta a motivação intrínseca, ela também afeta a motivação extrínseca.

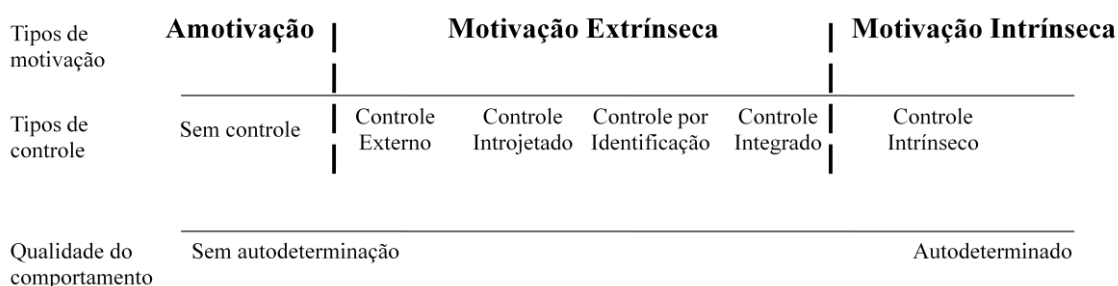
E não é apenas a questão da autonomia (locus de causalidade) que interfere aqui: a forma como o indivíduo se relaciona com aquele objetivo também impacta bastante, ou seja, se os valores daquela ação estão aderentes ao seu sistema de crenças.

DECI; RYAN (1985b, 2002) propõem alguns subtipos de motivação extrínseca: regulação externa, introjeção, identificação e integração, que são vistas ao longo de um continuum de internalização. Quanto mais internalizado, mais auto decretado é o comportamento. Ou seja, eu posso ir me apropriando dos fatores externos, à medida em que passo a não saber mais dizer tão claramente se o motivo do comportamento é interno ou externo. Se faço algo porque julgo importante para o meu futuro, a ação ainda será instrumental (e portanto, não intrinsecamente motivada), entretanto, existe um alto nível de autonomia envolvido nesta tomada de decisão.

A TIO preocupa-se com os contextos sociais que fomentam a internalização, ou seja, que suportam autonomia em relação a tarefa e relacionamento com seus objetivos e valores, e que, portanto, tendem a ser mais propícios à internalização.

Quanto mais o controle (ou o valor subjacente a ele) é internalizado, mais ele se torna parte de seu *self* integrado e maior será a base para seu comportamento autodeterminado. (DECI; RYAN, 2002, p. 15)

Em resumo, sempre que há estímulos externos para que um determinado indivíduo realize tarefas que ele não estaria intrinsecamente motivado a fazer, há a motivação extrínseca e seus mecanismos inerentes de controle. Entretanto, quanto mais ele internaliza esse controle, mais seu comportamento é autodeterminado e se aproxima da motivação intrínseca, manifestação absoluta do comportamento autodeterminado.



Adaptado de: DECI, RYAN, 2002, p.16.

Figura 10- Continuum de Autodeterminação

DECI, RYAN (2002) assim definem as categorias:

Na amotivação não há nenhuma intenção de agir e de fato pessoas que estão nessa gradação não agem ou agem de forma absolutamente passiva e/ou apática. Isso pode ocorrer por diversos motivos: sensação de incapacidade, não valorização da atividade ou resultado que dela decorrerá, etc.

O controle externo é a motivação da punição-ou-recompensa, ou seja, existe um motivo evidente e externo para a ação. P.ex.: Fazer algo para ganhar dinheiro ou prêmio, ou pela ameaça de ser demitido.

Na situação de controle introjetado as relações são mais indiretas, ou seja, como o controle já foi parcialmente internalizado, não há relação direta como na punição-ou-recompensa. Na maior parte das vezes, esse tipo de regulação aparece sob a forma de evitar culpa ou vergonha ou para aumentar a autoestima, o senso de valor próprio. P.ex.: fazer algo para que o chefe o elogie na reunião.

O controle por identificação se manifesta quando foi interiorizado porque o indivíduo em questão valoriza aquela meta ou comportamento e pessoalmente o considera importante, ou seja, ele endossa aquela atividade de forma consciente. P.ex.: faço algo com afinco porque acho importante ser um bom funcionário.

No controle integrado há não apenas uma avaliação positiva do objetivo ou atividade, mas percebe-se sua congruência com o *self*. Nesse caso, apesar de bastante integrado ao *self*, o controle integrado ainda é considerado uma motivação extrínseca, pois a ação ainda é realizada para atingir objetivos que são importantes e integrados, mas não pelo prazer da atividade em si, como é o caso da motivação intrínseca. P.ex.: Trabalho em uma empresa na qual acredito na causa e ser um bom funcionário é contribuir para que esta causa seja atendida da melhor forma possível, logo, realizarei essa atividade com a maior presteza possível.

Apesar de os tipos fazerem parte de um continuum, isso não quer dizer que sempre um comportamento se iniciará em um primeiro nível e terminará no último. Os comportamentos podem ser iniciados em qualquer lugar do continuum e se mover para qualquer um dos lados dependendo do ambiente externo e se ele irá fomentar ou minar a autonomia, competência e a sensação de relacionamento.

“As pesquisas mostraram que comportamentos extrinsecamente motivados que são integrados estão associados a experiências mais positivas do que as formas menos internalizadas de motivação extrínseca” (DECI; RYAN, 2002, p.18). Atividades que

exijam esforço explícito e disciplina são melhores correlacionadas a comportamento extrínseco autônomo do que ao intrínseco (KOESTNER; LOSIER, 2002 apud GAGNÉ; DECI, 2005), ou seja, quando as atividades não são intrinsecamente interessantes, a principal motivação tende a ser a extrínseca mais internalizada, ou seja, a integrada.

Mais do que isso, veremos posteriormente em detalhes que a motivação integrada tem características bastante similares à motivação intrínseca contribuindo também para a realização de atividades heurísticas. Logo, uma questão bastante evidente de pesquisa é: como promover essa internalização?

DECI e RYAN (2002) reforçam a importância da autonomia e do relacionamento nesse processo de internalização. As pessoas devem ser capazes de captar o significado daquela ação para elas, experimentando de fato a sensação de escolha. Retornaremos ao processo de internalização com mais detalhes posteriormente.

5.2.3. TOC - TEORIA DA ORIENTAÇÃO DE CAUSALIDADE (COT – CAUSALITY ORIENTATION THEORY)

A TIO é assertiva em relacionar o tipo de controle apresentado pelo meio e sua influência no processo de internalização, entretanto, sabemos que parte desse processo de internalização irá ocorrer ou não em função das características pessoais do indivíduo em questão.

Assim, algumas pessoas tendem a internalizar seus controles com mais frequência e mais consistência do que outras. A terceira mini teoria, a “Teoria da Orientação de Causalidade” descreve as diferenças individuais na tendência que as pessoas possuem para processar esses estímulos do ambiente e regular seu comportamento. Em linhas gerais a TOC analisa três tipos de orientações de causalidade: a autônoma, a voltada ao controle e a impessoal.

A orientação autônoma descreve pessoas que tendem a agir regulando seu comportamento em função de seus interesses e valores, normalmente relacionado à motivação intrínseca e à motivação extrínseca bem integrada. Ou seja, a pessoa tem a tendência de realizar a releitura do ambiente e do que lhe é dado buscando reinterpretá-la através de uma escolha própria, evidenciando os pontos de interseção com seus valores e desejos.

A orientação voltada ao controle normalmente orienta suas atitudes em função de controles e direcionamentos sobre como deveria se comportar. Está ligada às motivações externas e introjetadas. A questão aqui é que, havendo espaço para a interpretação, grande parte das vezes a pessoa atribuirá causas externas para seu próprio comportamento, selecionando as informações de comando-e-controle da situação, identificando possíveis ganhos e ameaças.

Por fim, a orientação impessoal foca em indicativos de que – independente de aquela atividade importar e/ou ser prazerosa - sua interação com o meio não é eficaz e as coisas tendem a ocorrer a despeito de sua intencionalidade. Essa orientação está bastante associada à amotivação.

DECI; RYAN (2002) relacionam positivamente indivíduos com orientação autônoma com características de auto realização, auto estima, congruência de personalidade e autoconhecimento.

5.2.4. TNPB - TEORIA DAS NECESSIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS (BPNT – BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS THEORY)

A TOC foi a terceira teoria apresentada e abordou a orientação que cada indivíduo desenvolve ao longo da vida e torna-se característica de sua personalidade. Essa formação ao longo de sua vida depende em grande parte de o quanto suas necessidades psicológicas básicas foram nutridas. Para caracterizar um ambiente fértil para o florescimento saudável de uma orientação autônoma, os autores (DECI, RYAN, 2002) abordam apresentam o tema a partir da “Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas” (TNPB), formalizando as três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. A TNPB é atualmente uma das principais bases da TAD, permeando todas as outras mini-teorias.

a) Autonomia

Tratamos um pouco da discussão da autonomia quando explicamos a importância do lócus de causalidade interno, ou seja, sentir-se a fonte de sua experiência.

Portanto, a Autonomia diz respeito a protagonizar suas próprias ações, ou seja, ser a origem ou fonte percebida de seu próprio comportamento. Por vezes a autonomia é

confundida com independência (que significa não depender de fontes externas). Como já mencionado, não há necessariamente antagonismo em ser interdependente e autônomo, desde que o ator permaneça fiel aos seus valores e apoie de forma congruente aquela ação, sentindo que é uma opção sua estar naquela posição. Assim, a autonomia preconiza que, mesmo quando as ações são influenciadas por fontes externas, o indivíduo internaliza a iniciativa e atribui seu próprio valor e significado a ela.

A Autonomia é fomentada por ambientes que ofereçam o suporte para atuação autônoma de acordo com as capacidades do indivíduo. Um erro comum é interpretar que oferecer autonomia é deixar o indivíduo “solto”. Uma responsabilidade muito acima da capacidade da pessoa pode ser opressora, atuando como um “controle externo”, e, portanto, minando a autonomia ao invés de estimulá-la.

b) Competência

Também já abordamos um pouco a questão da competência anteriormente, quando explicamos a necessidade da mesma para a sensação de interação eficaz com o meio. A competência, portanto, não se refere a uma dada capacidade ou habilidade, ela trata de uma sensação de confiança e efetividade nas próprias ações e nas interações contínuas com o ambiente social. Essa necessidade é saciada com desafios que são ideais para a capacidade da pessoa em questão, permitindo que ela aprimore suas habilidades sem sentir a angústia do inalcançável ou o tédio de algo fácil demais.

c) Relacionamento

A necessidade de relacionamento fala das relações interpessoais, da necessidade de pertencimento. Esse desejo de conectar-se ao outro, entretanto, não objetiva um determinado resultado (ex: sexo) ou a obtenção de um *status* formal (ex.: tornar-se cônjuge ou membro de um grupo). Novamente, ele diz respeito à sensação psicológica de formar uma unidade com os demais, de fazer parte de uma comunidade segura. O relacionamento diz ainda respeito à empatia que uma determinada situação pode gerar em função dos valores prezados por um indivíduo, seu sistema de crenças e as questões que ele valoriza.

Os contextos ou situações que frustram essas necessidades invariavelmente impactam o bem-estar, pois todas as três necessidades são fundamentais e tratam de aspectos universais de funcionamento psicológico. As pesquisas que evidenciam a TNPB exploram a consistência dessas necessidades em diferentes contextos de sexo, idade, cultura, etc. Assim, ainda que essas necessidades se manifestem de forma diferente ou representem coisas distintas para os diversos grupos estudados (p.ex.: a autonomia pode se manifestar de uma forma na cultura latina e de forma completamente diferente na tradição oriental), elas permanecem essenciais a todos.

Na realidade, o conceito de necessidade já traz de forma implícita o conceito de que elas são contínuas e que, portanto, ao longo da vida e nos diferentes campos da vida a pessoa irá experimentar ou não a satisfação das mesmas, sempre impactando em seu desenvolvimento psicológico.

Vale ressaltar que nas pesquisas a autonomia e a competência (e não tanto o relacionamento, ainda que este tenha apresentado alguma correlação) demonstram correlações mais fortes com a motivação intrínseca e a autonomia e o relacionamento (mais do que a questão da competência, ainda que esta também tenha apresentado correlação) foram fortemente correlacionados ao processo de internalização da motivação extrínseca.

Ou seja, o domínio da atividade parece contar muito para a motivação intrínseca e o envolvimento com tarefas cuja recompensa é a própria realização da mesma, enquanto a natureza da tarefa e o quanto ela se relaciona com seus valores ou é importante para a comunidade parece impactar muito em uma melhor aceitação de atividades que não são interessantes por si só, enquanto a autonomia (daí a auto determinação) parecem permear com forte correlação todos os casos.

5.2.5. TCM - TEORIA DO CONTEÚDO DAS METAS (GCT - GOAL CONTENTS THEORY)

As necessidades mencionadas anteriormente tendem a se manifestar e, como o conceito primordial da TAD é a existência de um indivíduo sempre ativo, em busca de integração e crescimento, o movimento natural é buscarmos suprir essas necessidades, daí a importância de saber como ocorre a questão do estabelecimento de metas e objetivos. A “Teoria do Conteúdo das Metas” não se importa apenas com o estudo de

porque as pessoas fazem o que fazem, mas como elas o fazem, ou seja, o conteúdo de suas metas.

Isso é importante porque alguns tipos de objetivos são mais capazes de nutrir diretamente as necessidades básicas do que outros. Assim, os objetivos também podem ser classificados como extrínsecos ou intrínsecos (também chamados de objetivos de vida).

Os objetivos extrínsecos incluem riqueza, poder e beleza, enquanto os objetivos intrínsecos incluem saúde, crescimento pessoal, relacionamentos significativos, entre outros. A relevância da questão aumenta se considerarmos o que demonstram as pesquisas mencionadas por DECI; RYAN (2012):

- a) As pessoas tendem a obter/atingir seus objetivos, sejam eles extrínsecos ou intrínsecos;
- b) Pessoas que consideram importante objetivos intrínsecos tendem a obter uma melhora no bem-estar e uma redução de doenças quando avaliadas após obter seus objetivos;
- c) Pessoas que consideram importante objetivos extrínsecos vivem o oposto: mesmo alcançando seus objetivos, observa-se uma redução do bem-estar e aumento de desconforto e desequilíbrio pessoal.

Assim, esta quinta mini-teoria se dedica a estudar as distinções entre os objetivos intrínsecos e extrínsecos e seu impacto na motivação e bem-estar. Os objetivos são vistos como diferenciados em relação à proporção de satisfação das necessidades básicas que eles trazem.

5.3. RESUMINDO A TAD

O quadro abaixo resume as cinco mini teorias da TAD:

TAC - Teoria da Avaliação Cognitiva (CET – Cognitive Evaluation Theory)	<ul style="list-style-type: none">. Diferenciação Motivação Intrínseca x Motivação Extrínseca. Motivação intrínseca depende de: 1) atividade não instrumental 2) competência + autonomia (auto determinação, locus de causalidade interno). Fomenta o senso de competência ou autonomia e aumentará motivação intrínseca;
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> . Mine o senso de competência ou autonomia e a motivação intrínseca diminuirá.
<p>TIO - Teoria da Integração Organísmica (OIT – Organismic Integration Theory)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . A Motivação Extrínseca pode ser de vários tipos diferentes: regulação externa, introjeção, identificação e integração; . Os tipos fazem parte de um continuum, mas isso não quer dizer que sempre um comportamento se iniciará em um primeiro nível e terminará no último. Os comportamentos podem ser iniciados em qualquer lugar do continuum e se mover para qualquer um dos lado dependendo do ambiente externo e se ele irá fomentar ou minar a autonomia, a competência e a sensação de relacionamento.
<p>TOC - Teoria da Orientação de Causalidade (COT – Causality Orientation Theory)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Existe uma participação das características pessoais na forma como o ambiente afeta nossa motivação; . As principais orientações pessoais são: autônoma, ligada a controles e impessoal; . A orientação autônoma está relacionada à motivação intrínseca e à motivação extrínseca bem integrada; . A orientação voltada ao controle está ligada às motivações externas e introjetadas; . A orientação impessoal está atrelada à amotivação.
<p>TNPB - Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas (BPNT – Basic Psychological Needs Theory)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Todos os indivíduos possuem três necessidades psicológicas básicas: competência, relacionamento e autonomia; . Autonomia - protagonizar as próprias ações, ser a origem ou fonte percebida de seu próprio comportamento; . Competência - sensação de confiança e efetividade nas próprias ações/eficácia de interação com o meio; . Relacionamento - necessidade de pertencimento, empatia que uma determinada situação pode gerar em função dos valores prezados por um indivíduo, seu sistemas de crenças e as questões que ele valoriza.

<p>TCM - Teoria do Conteúdo das Metas (GCT - Goal Contents Theory)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Alguns tipos de objetivos são mais capazes de nutrir diretamente as necessidades básicas do que outros; . Os objetivos também podem ser classificados como extrínsecos ou intrínsecos (também chamados de objetivos de vida); . Os objetivos extrínsecos incluem riqueza, poder e beleza; . Objetivos intrínsecos incluem saúde, crescimento pessoal, relacionamentos significativos, entre outros; . As pessoas tendem a obter/atingir seus objetivos, sejam eles extrínsecos ou intrínsecos; . Pessoas que consideravam importante objetivos intrínsecos tendem a obter uma melhora no bem-estar e uma redução de doenças quando avaliadas após obter seus objetivos; . Pessoas que consideravam importante objetivos extrínsecos vivem o oposto: mesmo alcançando seus objetivos, observa-se uma redução do bem-estar e aumento de desconforto e desequilíbrio pessoal.
---	--

Fonte: Autora

Quadro 1- Resumo com os principais aspectos teóricos e conceituais das cinco mini teorias da TAD

Além da expansão da teoria formal, a TAD se destaca por sua extensa pesquisa aplicada em diversos domínios como: educação, organizações, esporte e atividade física, religião, saúde e medicina, relações familiares, ambientes virtuais e mídia, relacionamentos íntimos e psicoterapia.

Em todos os campos mencionados a TAD explora a dualidade de autonomia e controle e seu impacto no bem-estar, no bom funcionamento psicológico, na performance e na persistência de comportamentos. Além disso, reforça a necessidade de relacionamento e senso de competência, que são vistos como suportes interativos na construção da motivação volitiva.

Sempre pautada pela visão organísmica, que defende a tendência psicológica fundamental e inata à integração, a TAD se expandiu tanto em termos de amplitude e profundidade, tornando-se um quadro completo para examinar um grande número de processos e fenômenos integrantes do bem-estar, do crescimento da personalidade e do funcionamento eficaz, ocupando uma posição única na psicologia, uma vez que aborda

não só as questões centrais de por que as pessoas fazem o que fazem, mas também os custos e benefícios das várias formas de regulação social de desestímulo ou promoção de comportamentos.

6. O MODELO HIERÁRQUICO DE INFLUÊNCIA MOTIVACIONAL

Um dos aprofundamentos mais relevantes da TAD é o Modelo Hierárquico de VALLERAND; RATELLE (2002). Ele foi criado a partir da necessidade de entender a relação entre a ME e a MI em diversos níveis da vida do indivíduo. Após sua formulação, ele passa a ser a referência para o enquadramento das avaliações simultâneas de motivação intrínseca.

Conforme citado anteriormente, ocorreu uma evolução na mensuração da MI anteriormente avaliada apenas através do tempo de escolha livre. Além da possibilidade de adição de um questionário pessoal de experiência (relatando sentimentos antes, durante e depois da atividade) passa a ser comum utilizar questionários também para avaliar: a) dentro do paradigma da TOC (Teoria da Orientação de Causalidade) se a pessoa possui orientação autônoma, orientada ao controle ou impessoal e b) a partir do paradigma da motivação no nível contextual que será apresentada neste tópico, a avaliação da motivação dentro de um determinado contexto ou de uma atividade específica, garantindo maior assertividade na avaliação de resultados.

Para explicar o Modelo Hierárquico adequadamente e ilustrar os conceitos, VALLERAND; RATELLE (2002) se valem de uma pequena história, que reproduzo no quadro abaixo:

“Tome como exemplo uma menina de dezesseis anos chamada Amanda. Em geral ela é o tipo de pessoa que se engaja nas atividades porque gosta. Ela, portanto, interage com amigos, pratica esportes e vai para a escola pelo prazer inerente a essas atividades. Como resultado essas atividades são uma grande fonte de satisfação e alegria para ela. Isso, entretanto, não ocorre quando o assunto é tocar piano. Amanda toca piano porque se sente obrigada, e não porque gosta. Na verdade ela toca piano por seus pais (especialmente por seu pai, um ex piano virtuoso). Além disso ela se sente pressionada por sua instrutora que nunca está satisfeita com sua performance. Desde que iniciou suas lições de piano Amanda teve a Sra. Verkawski, uma mulher muito controladora, como sua instrutora. Essa professora nunca dá aos seus pupilos a oportunidade de escolha e sempre dá *feedbacks* negativos em relação à competência dos mesmos. Ela sempre força Amanda a tocar músicas que estão acima de suas habilidades. Tocar o

piano é então associado à sensação de ser controlada e de falta de autonomia e competência. Como consequência a performance dela nunca foi muito boa e a satisfação que deriva de tocar músicas é virtualmente nenhuma.

Entretanto, as coisas começaram a mudar recentemente. Nos últimos dois meses a Sra. Verkawski foi acometida por uma pneumonia e Amanda tem tido aulas de piano com outro instrutor, o Sr. McConnell. O novo professor de Amanda apoia autonomia, deixando-a mais livre para se expressar e explorar novas aventuras. De forma oposta à Sra. Verkawski, o Sr. McConnell deixa que Amanda escolha entre uma grande variedade de músicas, mesmo os gêneros mais contemporâneos. Por anos foi isso que Amanda quis. Mais e mais Amanda começa a ir para as aulas de piano por opção e algumas vezes até sente prazer. Consequentemente sua performance melhorou dramaticamente e ela começou a gostar mais de si mesma durante as aulas. Há algumas semanas atrás, em um domingo, o Sr. McConnell perguntou a Amanda se ela gostaria de se apresentar em um recital de estudantes e solicitou que ela escolhesse uma música que gostasse. Ela optou por pela música “It had to be you” de Harry Connick Jr, um de seus números favoritos de jazz. Amanda experimentou o sentimento de autonomia porque seu professor lhe proporcionou a oportunidade de escolher se participaria ou não e também de escolher o que tocar.

Durante as semanas que antecederam o recital Amanda dedicou tempo e energia consideráveis praticando e aperfeiçoando seu número. Mesmo assim ela estava estressada com a ideia de performar em publico. No dia antes do recital o Sr. McConnell disse para Amanda que ela não precisava tocar se não quisesse. Isso aliviou bastante seu estresse. Ela escolheu tocar e tudo correu bem. Durante seu recital ela se sentiu bastante concentrada no ritmo e nas sutilezas dos arranjos da música. Mesmo quando ela não colocou ênfase o suficiente no decrescente final Amanda ficou feliz com sua performance. Depois do recital Amanda sentiu-se inclinada a praticar mais e tornou-se completamente engajada nas aulas de piano. Na realidade, logo após o recital ela voltou para o piano para tocar um pouco mais.” (VALLERAND; RATELLE, 2002, p. 37-38)

Quadro 2 - A história de Amanda: exemplo de como a MI e a ME ocorrem em diversos níveis diferentes

O exemplo da história acima visa sensibilizar para algumas questões:

- 1) Não é possível se referir à motivação como um conceito único que varia apenas em quantidade;
- 2) A motivação é um constructo complexo com variações qualitativas.

No exemplo citado, por exemplo, podemos perceber:

Motivação Intrínseca (MI)	- Amigos, esportes, escola - Tocar o piano (em algumas aulas do Sr. McConnel e no recital)
Motivação Extrínseca (ME)	- Tocar o piano (de forma geral)
Amotivação (AM)	- Não reportada no texto

Quadro 3 – Avaliação das motivações de Amanda: Intrínseca, Extrínseca e Amotivação

Indo adiante com a análise, VALLERAND; RATELLE (2002) sugerem ainda que a motivação varia também em níveis de generalidade, propondo a divisão da motivação em: global, contextual ou situacional.

O nível global de motivação tem estreita relação com a TOC - Teoria da Orientação de Causalidade, e diz respeito às características pessoais, no sentido de identificar se um indivíduo tem maior tendência, ou seja, uma orientação a interpretar e a interagir com o ambiente de forma intrinsecamente motivada, extrinsecamente motivada ou amotivada. Chamamos de “orientação” porque todas as pessoas possuem os três traços, mas algum deles costuma se destacar.

O nível contextual de motivação é ligado a “uma esfera distinta da atividade humana” (EMMONS, 1995 apud VALLERAND; RATELLE, 2002). Exemplos destes “contextos” de vida são: Educação, Relações Interpessoais, Lazer, Trabalho. O nível contextual é bastante influenciado pelas experiências ligadas àquele “tema”, mas retornaremos a essa questão posteriormente quando tratarmos das influências entre níveis.

O nível situacional de motivação detalha o interesse em uma atividade em um momento específico. É bastante variável de acordo com as condições apresentadas e até mesmo com o estado psicológico geral do indivíduo.

No caso de Amanda:

Amanda	Global (Personalidade)	Intrinsecamente motivada (Amigos, esportes, escola, normalmente faz as coisas porque gosta de fazê-las)
	Contextual (Campos da vida)	Extrinsecamente motivada em tocar o piano (Faz porque sente-se obrigada, já que seu pai era um piano virtuoso, e pressionada pela professora).
	Situacional (Estado em um determinado momento)	Intrinsecamente motivada em tocar o piano em algumas aulas do Sr. McConnel e principalmente no recital (Sentiu bastante contentamento, competência e autonomia).

Quadro 4 – Análise dos diferentes níveis de motivação de Amanda: Global, Contextual e Situacional

Normalmente esses aspectos são mensurados nos estudos empíricos ligados à TAD, para que não tenhamos, por exemplo, um grupo de 100% de pessoas que são naturalmente orientadas a uma motivação intrínseca sendo comparadas a um grupo de 100% de pessoas com orientação à amotivação. Cabendo, portanto, uma análise em relação à adequação do instrumento de mensuração a ser utilizado para cada estudo realizado.

Exemplos de escalas de motivação global são a *General Causality Orientation Scale* (DECI; RYAN, 1985a) e a *Global Motivation Scale* (GUAY; MAGEAU; VALLERAND, 2003). No nível contextual, apenas para ilustrar algumas possibilidades podemos citar: a) no contexto educacional a *Academic Motivation Scale* (VALLERAND ET AL., 1989, 1992, 1993 apud VALLERAND; RATELLE, 2002), b) para relações interpessoais o *Interpersonal Motivation Inventory* (PELLETIER ET AL., 1996 apud VALLERAND; RATELLE, 2002), c) no conjunto das atividades de lazer, a *Leisure Motivation Scale* (PELLETIER ET AL., 1996 apud VALLERAND; RATELLE, 2002) e escalas para mensurar motivação nos esportes, na conjuntura de apostas e jogos de azar, para questões ambientais, em relação envolvimento político, para situações de reabilitação, entre outros.

Por fim, no nível situacional existem duas principais formas de mensuração, conforme já mencionado anteriormente neste trabalho quando explicamos a evolução da mensuração da motivação intrínseca: 1) A mensuração de atividade no tempo livre (*free-choice measure*) (DECI, 1971 apud VALLERAND; RATELLE, 2002) e 2) Os relatórios auto declarados de experiência (*self-report measure*), que tem como um dos

principais modelos o *Situational Motivation Scale* (GUAY ET. AL, 2000 apud VALLERAND; RATELLE, 2002).

Cabe ressaltar que algumas vezes os pesquisadores agrupam as diferentes motivações (dentro de um mesmo nível) em um Índice de Autodeterminação (*Self-Determination Index*), cuja vantagem é reduzir o número de variáveis necessárias a representar cada tipo de motivação em um mesmo nível (VALLERAND; RATELLE, 2002). Assim coloca-se um peso para cada tipo e, ao invés de trabalhar com regulação intrínseca, identificada, extrínseca e amotivada, podemos apenas trabalhar com o nível de autodeterminação variando do mais alto (intrínseca) ao mais baixo (amotivação). Também cabe ressaltar que para fins de mensuração é muito difícil diferenciar a motivação identificada da integrada, assim muitas escalas agrupam as duas, considerando apenas as quatro tipologias.

Até aqui, o modelo hierárquico reforçou que:

- 1) Análise da motivação deve considerar suas diversas tipologias: amotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca;
- 2) Essas tipologias se manifestam em níveis globais, contextuais e situacionais.

VALLERAND; RATELLE (2002) estudam ainda as determinantes e as consequências dos diversos tipos de motivação. Em seu texto eles fazem um apanhado dos diversos estudos que comprovam suas postulações e indico a leitura do mesmo em caso de aprofundamento na questão. Para fins deste trabalho seguiremos com uma versão resumida das avaliações realizadas.

6.1. DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO

Sobre o que determina o tipo de motivação experimentado em diversos níveis, VALLERAND; RATELLE (2002) defendem que:

- Fatores externos (humanos e não humanos) impactam em todos os níveis, sejam eles globais, contextuais ou situacionais;

- A influência desses fatores ocorre por mediação da percepção de Competência, Autonomia e Relacionamento. Assim, conforme previsto pela conjunção da TAC - Teoria da Avaliação Cognitiva, da TNPB - Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas e da TIO - Teoria da Integração Organísmica, o meio ajuda a forjar nossa

percepção de *self*, podendo promover ou privar a satisfação de nossas necessidades básicas de Competência, Autonomia e Relacionamento.

- Há efeito *top-down* da hierarquia de motivação, sendo a motivação em um dado nível é influenciada pela motivação do nível acima. Assim, a motivação global impacta mais a contextual do que a situacional e a contextual por sua vez, tem mais impacto na situacional;

- Quando há recursividade, ocorre efeito *bottom-up* na hierarquia da motivação. Ou seja, quando há uma repetição frequente e consistente em um determinado nível da hierarquia, isso tende a afetar os níveis acima ao longo do tempo. Assim, caso muitas situações positivas ou negativas tenham sido vivenciadas, isso pode afetar a percepção contextual de competência, autonomia e relacionamento, logo, afetar a motivação no nível contextual. Da mesma forma, caso uma pessoa comece a ser mal ou bem sucedida em diversos contextos, isso pode afetar a percepção geral de *self*, e influenciar no senso de auto determinação global do indivíduo.

6.2. CONSEQUÊNCIAS DA MOTIVAÇÃO

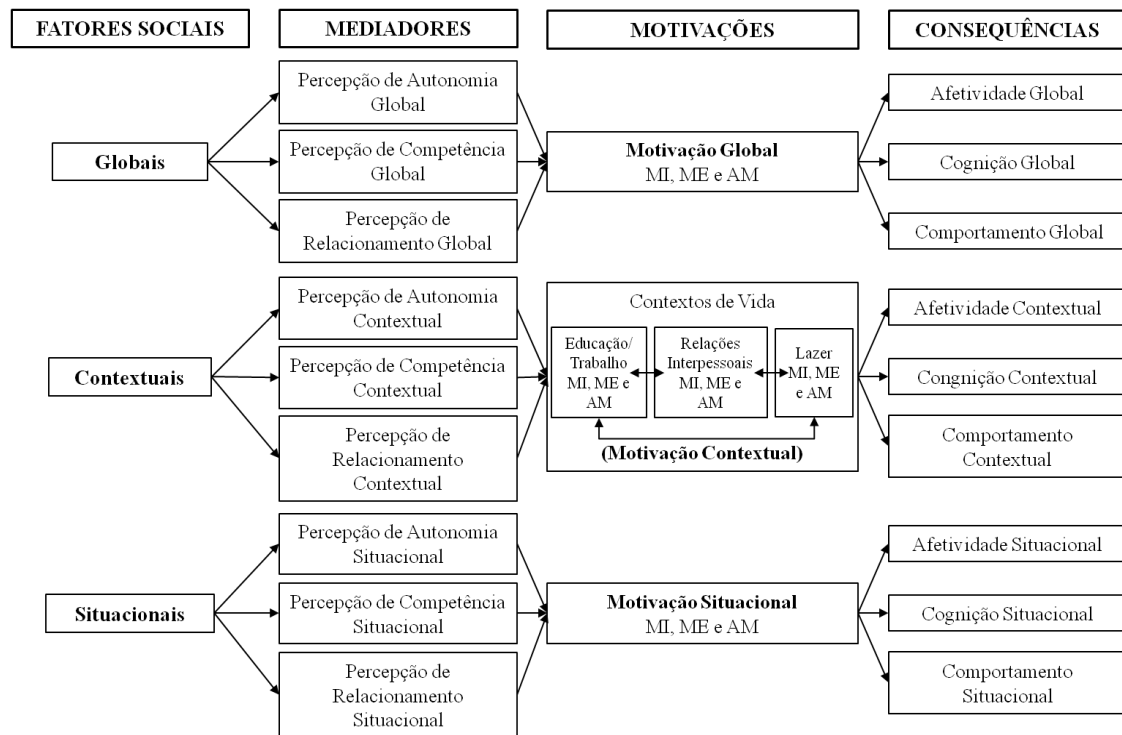
Em relação às consequências de experimentar um determinado tipo de motivação VALLERAND; RATELLE (2002) explicam que, agrupando os diversos estudos realizados, podemos citar basicamente três tipos de consequências: 1) cognitivas (criatividade, concentração, memória, etc.), 2) afetivas (interesse, satisfação, etc.) e 3) comportamentais (escolha, persistência, performance, etc.).

Sobre essas relações, VALLERAND; RATELLE (2002) também postularam algumas premissas:

- As consequências são decrescentemente positivas considerando desde a Motivação Intrínseca até a Amotivação. O continuum de autodeterminação apresentado anteriormente neste trabalho para explicar a TIO - Teoria da Integração Organísmica ilustra bem esse aspecto;

- As consequências também existem nos três níveis da hierarquia, sendo as consequências proporcionais ao nível no da motivação que a gerou.

A figura abaixo resume modelo hierárquico proposto:



Fonte: Adaptado de VALLERAND; RATELLE, 2002, p.41.

Figura 11- Modelo Hierárquico de Motivação

O modelo hierárquico oferece corolários interessantes para estudo e compreensão da motivação. Segundo os próprios autores (VALLERAND; RATELLE, 2002) ele ainda pode ser desenvolvido para compreender melhor a interação quando há a presença de motivações conflitantes ou ainda como a compensação afeta a dinâmica do modelo, já que a perda de autodeterminação em um contexto pode levar o indivíduo a tentar recuperá-la em outro contexto.

Para fins deste trabalho, os principais pontos que o modelo hierárquico traz é:

- 1) oferecer suporte para entendimento de como os fatores externos influenciam a motivação, ou seja, através da mediação de satisfação das necessidades básicas;
- 2) mostrar a complexidades dos *outputs* deste processo, sendo o comportamento apenas das consequências da motivação;
- 3) reforçar a intercambialidade de influências *top-down* e *bottom-up* que utilizaremos como ponto de partida para nossa discussão principal posteriormente.

Especificamente sobre o ponto 2 supracitado, é interessante notar como uma visão de motivação que foque apenas no comportamento é uma visão extremamente míope, pois, se refletirmos, o comportamento resultante será o que menos afetará a próxima

rodada de motivação, pois, uma vez que a percepção é o mediador entre os estímulos e a motivação, e ela é um reflexo de nossa afetividade e nossa cognição¹⁰, poderíamos sugerir que a preocupação com esses dois elementos pode ser o diferencial para a obtenção de uma motivação a longo prazo. Resumindo o desenho modelo hierárquico apenas para fins de argumentação, poderíamos refletir sobre essa sequencia ao longo do tempo da seguinte forma:



Figura 12 - Desdobramentos positivos de pensar a motivação além do comportamento

Se formos um passo adiante, algumas das ferramentas de remuneração hoje utilizadas sequer recompensam o comportamento. Recompensam apenas o resultado, o que permite que qualquer tipo de comportamento seja aceitável para obter a meta. Esse tipo de reflexão, entretanto, será tratada mais adiante quando discutirmos a questão de uma prática motivacional que seja sustentável e a questão da comunicação como algo que carrega em si aspectos cognitivos e emocionais de forma simultânea.

¹⁰ “Perceber - A consciência de um elemento do ambiente através do processo mental de estímulo sensorial. O termo às vezes é utilizado em um sentido mais geral para se referir ao processo mental pelo qual todos os **tipos de informação – intelectuais e emocionais** (*grifo meu*), assim como sensoriais – são organizadas com significado.” (BATHIA, 2009, p.304)

7. O PROCESSO DE INTERNALIZAÇÃO

É importante lembrar que estamos trabalhando com a premissa de que o ser humano é ativo e que a motivação não pode ser feita a alguém. Neste sentido, ninguém motiva ninguém. As pessoas possuem suas próprias motivações que, se o ambiente não impedir, irão se manifestar e florescer. Da mesma forma que o ambiente pode minar esta força, também pode colaborar para o seu crescimento.

Neste sentido, quando falamos de fatores ambientais e sociais que facilitam ao invés de atrapalhar a motivação intrínseca, estamos falando da motivação “como propensão inerente orgânica que é catalisada (ao invés de causada) quando os indivíduos estão em condições de conduzir-se para esta expressão” (RYAN;DECI, 2000, p.58).

A associação a catalisadores no texto de RYAN;DECI (2000) lembrou-me de meu pré-projeto para ingresso no mestrado mencionado no prefácio. Fatores sociais e ambientais que promovam a satisfação das necessidades básicas, portanto, serão catalisadores e permitirão que o potencial de cada um se realize.

Considerando que grande parte das atividades de rotina de uma corporação não serão interessantes e, portanto, intrinsecamente motivadas, além de necessariamente possuírem limitações de prazo, escopo, etc. (reduzindo a autonomia, e, portanto, novamente limitando a possibilidade de motivação intrínseca), trataremos neste capítulo do detalhamento do processo de internalização, que é uma questão-chave para o uso da TAD em empresas.

Internalizar é processar um controle (ou regulação de qualquer natureza), transformando-o em algo seu. Como mencionado anteriormente neste trabalho, a TIO (Teoria da Integração Orgânica) é a subteoria da TAD que explora essa questão.

Relembrando alguns pontos e repassando pelo continuum de forma mais detalhada, temos na extrema esquerda a **Amotivação**, situação na qual não há intencionalidade na ação. “A amotivação é o resultado de não valorizarmos a ação (Ryan, 1995), não nos sentirmos competentes para fazê-la (Deci, 1975), ou não acreditarmos que a atividade levará ao resultado desejado (Seligman, 1975)” (RYAN;DECI, 2000, p. 61).

A seguir temos a **motivação extrínseca**, ou seja, a motivação na qual a realização da atividade é instrumental para obtenção de outra coisa. A motivação extrínseca se

subdivide em quatro tipos, sendo o primeiro deles a motivação que se dá através de Regulação ou **Controle Externo**. “Regulação externa é o único tipo de motivação reconhecida pelos teóricos operantes (p.ex.: Skinner, 1953) e é o tipo de motivação extrínseca que foi tipicamente contrastada com a motivação intrínseca nos primeiros estudos de laboratório” (RYAN;DECI, 2000, p. 62). Trata-se portanto da motivação extrínseca mais óbvia, com relação direta de causa e efeito em sua instrumentalidade, faça-e-ganhe-recompensa-ou-punição, ou, como também é conhecida “carrot and stick (CAST)” (STONE ET AL, 2009), aqui no Brasil traduzida ora para “cenoura e chicote” ora para “cenoura na frente e atrás”¹¹.

Novamente devemos citar que a forma como a maioria dos sistemas de avaliação e bônus são construídos hoje SEQUER poderiam ser consideradas behavioristas no sentido de que, ao premiar um resultado (normalmente de curto prazo) e não um comportamento, abrem margem para consequências negativas como trabalhos de qualidade ruim, fraude, entre outros (STONE ET AL, 2009).

Seguindo o continuum teremos o **Controle** (ou Regulação) **Introjetado**. Aqui observamos um controle externo indireto. Ou seja, não existem mais “cenouras” claras e transparentes, mas sim o envolvimento do ego e de sentimentos de vergonha, culpa e orgulho. A contingência aqui é de auto-estima. Ou seja, é como se o prêmio ou a penalidade fosse a alteração de seu senso de valor. Assim, apesar de ser interno sob o ponto de vista que ocorre dentro do psicológico do indivíduo, aquela construção de regulação não é autônoma (é um holograma dos controles externos dentro de nosso psicológico) logo, a percepção de lócus de causalidade continua externa, pois, se ele pudesse/conseguisse seguir sua vontade faria diferente.

A motivação que se dá através de Regulação ou **Controle por Identificação** representa um salto em relação à autodeterminação. Quando ela ocorre “a pessoa se identificou pessoalmente com a importância do comportamento e por isso aceita a regulação como sendo sua própria regulação” (RYAN; DECI, 2000, p.62).

Por fim, como última possibilidade dentro da motivação extrínseca, aquela que ocorre no contexto de **Controle** (ou Regulação) **Integrado**. Quando a identificação é totalmente assimilada, ou seja, quando ela se conjuga com os valores e sistema de

¹¹ Sobre essa última forma, pessoalmente acredito que a rudeza (para além da inadequação) de referir-se à forma como trata seus funcionários com uma metáfora dessa natureza já reflete o quão bizarro é esse tipo de mentalidade e o quanto houve um esvaziamento de inteligência, sentido e humanidade.

crenças do indivíduo, ele é capaz não apenas de tomar posse da regulação, mas concatená-la com suas regulações internas já existentes, priorizando, integrando e avaliando a mesma, dissolvendo possíveis conflitos e aumentando o senso de autodeterminação. Esta motivação compartilha muitas características com a motivação intrínseca, mas permanece classificada como extrínseca por visar um objetivo apartado da execução da atividade em si.

Entretanto, mesmo [o comportamento] sendo volicional e valorizado pelo indivíduo, [a motivação] ainda será extrínseca porque o comportamento motivado por regulação integrada é feito por seu valor instrumental presumido que diz respeito a um resultado que é separado do comportamento. (RYAN;DECI, 2000, p.62)

Tipos de motivação	Amotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Tipos de controle	Sem controle	Controle Externo	Controle Introjetado	Controle por Identificação	Controle Integrado	Controle Intrínseco
Locus de Causalidade Percebido	Impessoal	Externo	Externo em grande parte	Interno em grande parte	Interno	Interno
Motivação	Sem motivação	Motivação controlada	Motivação moderadamente controlada	Motivação moderadamente autônoma	Motivação autônoma	Motivação inerentemente autônoma
Processos Associados	Ausência de intenção de agir Sem contingência percebida Baixa competência percebida Sem relevância Sem intencionalidade	Contingências Saliência de estímulos ou punições externos Complacência ou Revolta	Envolvimento do Ego Foco na aprovação alheia ou na auto aceitação	Importância de metas, valores e regulações Valorização consciente da atividade Auto validação dos objetivos pessoais	Coerência entre valores, metas e regulações Síntese hierárquica de metas Congruência	Interesse / Contentamento na realização da tarefa Satisfação Inerente
Qualidade do comportamento	Sem autodeterminação				Autodeterminado	

Fonte: Adaptado de GAUGNE; DECI, 2005, p. 336 + DECI; RYAN, 2002, p.16 + RYAN; DECI, 2000, p. 61

Figura 13- O processo de internalização – descrição do locus de causalidade e processos associados

Como citado anteriormente, apesar de se tratar de um continuum, isso não significa que todos os comportamentos se iniciarão em uma ponta e terminarão na outra. Um comportamento pode ser motivado inicialmente por qualquer tipo de motivação. Da mesma forma, nem sempre buscaremos um controle integrado. Continuaremos muitas vezes a realizar atividades apenas por seu fim instrumental. Entretanto, quanto mais formos capazes de “caminhar” com nossas atividades através do contínuo buscando

satisfazer nossa necessidade de competência, autonomia e relacionamento e promovendo a integração com nossos valores e sistemas de crença, mais saúde psicológica e bem-estar iremos experimentar.

7.1. DISCUSSÕES SOBRE A INTERNALIZAÇÃO / INTEGRAÇÃO

DECI ET AL (1994)	GAGNÉ ET AL (2000)	PELLETIER; SHARP (2008)	STONE ET AL (2009)	WEINSTEIN (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • prover um racional significativo; • reconhecer a perspectiva daquele que irá executar; • transmitir sensação de escolha ao invés de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • reproduz correlações entre os três aspectos de DECI ET AL (1994) e a medida de aceitação da mudança em um cenário de transformação de uma multinacional de Telecomunicações Canadense. 	<ul style="list-style-type: none"> • sugere customização da mensagem de acordo com a etapa em que o indivíduo se encontra da mudança de comportamento - detecção do problema, tomada de decisão ou implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> • perguntar questões abertas e convidar para a participação na resolução de problemas; • ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva dos funcionários; • oferecer escolhas dentro da estrutura incluindo o esclarecimento de responsabilidades; • prover <i>feedback</i> sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e <i>feedback</i> sobre problemas de forma factual e sem julgamento; • minimizar controles coercivos como recompensas e comparação com outros; • desenvolver talentos e dividir conhecimento para ampliar a competência e a autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • o indivíduo deve cultivar: 1) a consciência / o auto-conhecimento, 2) a propriedade / autonomia sobre os acontecimentos e 3) uma postura não defensiva

Fonte: Autora

Quadro 5- Resumo reflexões Internalização/Integração: principais publicações identificadas na pesquisa

Diante das características compartilhadas entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca integrada, podemos considerar como um bom objetivo para garantir o ambiente adequado para a realização de atividades heurísticas fomentar a internalização / integração ao máximo. Responder que facilitaremos este movimento suprimindo a necessidade de competência, autonomia e relacionamento do indivíduo nem sempre é esclarecedor o suficiente para aqueles que possuem o desafio de colocar em prática essas orientações com pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema. O levantamento de alguns princípios mais específicos, portanto, podem ser de grande utilidade para ampliar a aplicação da TIO no dia-a-dia.

A seguir apresentaremos alguns dos principais artigos que abordam o tema (mencionados no quadro resumo):

DECI ET AL (1994) sugerem “três eventos contextuais que irão [...] promover a internalização integrada. Eles são: a) prover um racional significativo; b) reconhecer a perspectiva daquele que irá executar; c) transmitir sensação de escolha ao invés de controle” (p. 124). Para suportar essas colocações, alguns estudos são mencionados:

- uma pesquisa de KOESTNER ET AL (1984 apud DECI ET AL, 1994) com crianças de 6 a 7 anos durante uma atividade interessante de pintura. O objetivo era fazer com que a sala não terminasse bagunçada. O fato de inserir no discurso de que era sabido que ninguém quer ficar arrumando, mas era importante para as próximas crianças que iriam brincar encontrar tudo em ordem permitiu que as crianças mantivessem sua motivação intrínseca apesar dos limites impostos;

- RYAN (1982 apud DECI ET AL, 1994) e RYAN ET AL (1983 apud DECI ET AL, 1994) demonstraram que a forma como é colocada a instrução (escolha x controle) influencia a motivação. Assim, usar palavras como “deve”, “é obrigatório”, “é mandatório” aumentam a pressão e reduzem a motivação intrínseca.

A partir disso eles formulam seu experimento, que visa testar a motivação através de: Com Racional / Sem Racional; Com reconhecimento de dificuldade ou “chatisse” da atividade / Sem reconhecimento; Baixo controle / Alto controle, testando as condições: com as três premissas atuando, apenas com duas, apenas com uma delas e com nenhuma delas sendo ofertada.

Como já mencionado anteriormente, a dificuldade de diferenciação empírica entre a identificada e a integrada fez com que fossem consideradas apenas a diferença entre a

introjetada e a integrada. O experimento era dito como uma “atividade de percepção” e consistia em clicar em pontos de luz que apareciam na tela de um computador.

O racional oferecido para esta atividade é que ela auxiliava a concentração, sendo uma atividade utilizada para desenvolver essa habilidade em controladores de tráfego aéreo, por exemplo.

O reconhecimento mencionado foi o de que a atividade não era divertida, e que alguns ex-participantes haviam dito que ela era “bem chata”, então que era compreensível que a pessoa não achasse a tarefa interessante.

Por fim, a questão do controle foi testada através de uma intervenção no texto de instrução em que dez palavras foram trocadas para passar a ideia de obrigação (p.ex.: você pode começar a atividade assim X você deve começar a atividade assim).

Os resultados indicam que o uso de duas ou mais dessas premissas de forma simultânea impacta na positivamente na internalização, enquanto o uso de apenas uma dessas duas técnicas não apresentou correlação relevante. Nos casos em que houve internalização com apenas um elemento, ela teve a tendência de ser introjetada, enquanto que a internalização com dois ou mais elementos foi majoritariamente integrada.

Essas conclusões foram replicadas no ambiente escolar em GROLNICK ET AL, 1991 (apud DECI; RYAN, 2008) e CHIRKOV; RYAN, 2001 (apud DECI; RYAN, 2008). Veremos como essas proposições foram confirmadas no ambiente de trabalho a seguir.

GAGNÉ ET AL (2000) estendeu a discussão para o cenário de trabalho e relembrou algumas pesquisas em ambientes organizacionais que confirmaram que um corpo gerencial que suporte a autonomia se refletiu em satisfação, engajamento e maior confiança na empresa (BAARD ET AL, 1999, DECI; RYAN, 1999, DECI ET AL, 1989 apud GAGNÉ ET AL 2000) e que resultados similares foram encontrados no ambiente escolar, como já mencionado, e no cenário de saúde e reabilitação.

No artigo em questão eles se propõem a estudar os mesmos três fatores propostos por DECI ET AL (1994) no cenário de uma organização de Telecomunicações canadense que sofria um processo de transformação, buscando relacionar esses fatores à motivação dos funcionários em aceitar a mudança.

Ela relembra que os tópicos sugeridos por DECI ET AL (1994) são similares a questões propostas anteriormente no campo do *management*, a saber:

- MARROW ET AL, 1967 (apud GAGNÉ ET AL, 2000) e seu programa de gerenciamento participativo, que prevê comunicação eficaz e participação na tomada de decisão;

- KOTTER; SCHLESINGER, 1979 (apud GAGNÉ ET AL, 2000) estuda seis métodos que variam em efetividade para combater a resistência à mudança: comunicação, participação, suporte emocional e de conhecimento, negociação, manipulação e coersão;

- LAWLER, 1986 (apud GAGNÉ ET AL, 2000) e sua sugestão de programa para funcionários que prevê recompensas, informação, conhecimento e participação na tomada de decisão;

- KIRKPATRICK, 1985 (apud GAGNÉ ET AL, 2000) defende o uso de: participação, comunicação e empatia.

O método utilizado foi aplicação de questionário, antes da mudança na organização (Tempo 1) e após a realização da mesma (Tempo 2). As três proposições foram transformadas em perguntas e chamados de “facilitadores”. Elas estão reproduzidas abaixo e as respostas podiam variar em grau de concordância de 1 a 7.

Você sente que compreende completamente as razões que geraram a mudança (compreensão do racional)?

Você sente que possui controle pessoal sobre a mudança implementada (ter opção/escolha)?

Você sente que a organização leva em consideração sua opinião e ideias durante a implementação da mudança (ter o ponto de vista reconhecido)?

Fonte: Autora, criado a partir de GAGNÉ ET AL (2000)

Quadro 6 – Perguntas usadas da pesquisa de GAGNÉ ET AL, 2000: “facilitadores” motivacionais

O resultado replicou algumas conclusões de DECI ET AL (1994) no sentido de que os facilitadores medidos no Tempo 1 (antes da mudança) influenciaram a medição no Tempo 2. Entretanto, os autores reforçam que esse resultado é um pouco restrito no

sentido de que: 1) a medida de “aceitação” da mudança se restringia apenas à aceitação e percepção da mudança e pode não refletir exatamente uma aceitação internalizada e estudos futuros devem correlacionar os resultados também a comportamento no ambiente de trabalho, 2) nenhuma intervenção foi realizada, o que pode ser realizado em novas pesquisas.

PELLETIER; SHARP (2008) refletindo sobre o processo de internalização da motivação e integração do comportamento no contexto de adoção de práticas ecológicas e pró-ambientais, observa que há um *gap* entre o conhecimento das condições do planeta e das medidas que cada um pode tomar para melhorar a situação e a adoção efetiva do novo comportamento (KOLLMUSS; AGYEMAN, 2002, WOOD; TAM; GUERRERO-WITT, 2005 ambos apud PELLETIER; SHARP, 2008). Ainda que haja esforço e algumas ações sejam bem sucedidas nesta mudança de comportamento, se analisarmos no longo prazo, a realidade se mostra inalterada, com o comportamento declinando ao longo do tempo até o *baseline* inicial (LEHMAN; GELLER, 2004 apud PELLETIER; SHARP, 2008).

Eles explicam que o método primário de qualquer mudança de comportamento pró-ambiente tem sido prover informação, entretanto, para que seja efetiva, a comunicação deve processar isso de forma a causar impacto na forma como as pessoas pensam sobre o tema.

Em função disto, os autores sugerem a união entre a TAD e os princípios da comunicação persuasiva, considerando a especificidade de cada etapa da mudança de comportamento (detecção do problema, decisão e implementação).

Na detecção do problema a pessoa estaria mais suscetível a mensagens que auxiliem ela a reunir e interpretar informação para que ela decida se existe ou não um problema. Uma vez que existe a consciência de um problema, ela fica mais aberta a informações que ajudem a decidir se é adequado ou não tomar um atitude e qual ação é mais adequada. Por fim, uma vez que ela já decidiu agir, as pessoas se tornam mais sensíveis a informações sobre como implementar aquele comportamento e incorporá-lo à sua vida.

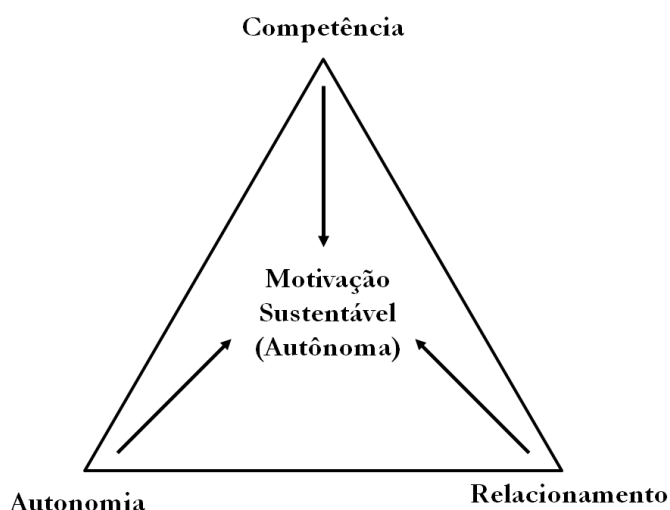
A discussão é extremamente válida, mas deixa em aberto algumas contradições sobre as orientações de comunicação persuasiva e orientações da TAD, especialmente

no que diz respeito ao estabelecimento de metas e ao uso de ameaças como forma essencial de sensibilização inicial.

O uso da comunicação de acordo com o interesse de gerar um determinado comportamento específico, também é um pouco controverso, sendo por vezes associados à manipulação e a um gerenciamento de sentido por parte do líder com passividade do liderado, que se submete sempre à construção de significado de terceiros (SMIRCICH; MORGAN, 1982).

Neste caso, o que é válido nesta abordagem é estar atento às diferentes possibilidades da comunicação e ao tipo de suporte (informacional ou não) que o liderado necessita para autonomamente caminhar no continuum da internalização para que os comportamentos adotados fiquem tão integrados quanto possível ao seu *self*.

STONE ET AL (2009) defende que o nutrimento das necessidades de competência, autonomia e relacionamento, é a única forma de manter uma motivação autônoma e, portanto, sustentável dos funcionários (uma vez que aumentar cada vez mais as recompensas, por exemplo, torna-se complicado a longo prazo), reforçando os benefícios dessa aplicação (boa performance, menos ansiedade, mais interesse e capacidade heurística, etc.).



Fonte: Adaptado de STONE ET AL, 2009, p. 77

Figura 14- Motivação sustentável por STONE ET AL (2009)

A proposta do artigo é de seis princípios para ajudar a implementar a TAD nas empresas. São eles:

1) Perguntar questões abertas e convidar para a participação na resolução de problemas; 2) Ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva dos funcionários; 3) Oferecer escolhas dentro da estrutura incluindo o esclarecimento de responsabilidades; 4) Prover *feedback* sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e *feedback* sobre problemas de forma factual e sem julgamento; 5) Minimizar controles coercivos como recompensas e comparação com outros; 6) Desenvolver talentos e dividir conhecimento para ampliar a competência e a autonomia. (STONE ET AL, 2009, p. 79)

Acerca da sugestão de “perguntar questões abertas e convidar para a participação na resolução de problemas”, os autores pontuam que o uso eficaz dessa técnica pode demandar treinamento (VANSTEENKISTE; SHELDON, 2006, MARKLAND ET AL, 2005, MILLER; ROLLNICK, 2002 apud STONE ET AL, 2009).

Em relação a “ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva dos funcionários” eles relatam a experiência na implementação da TAD na Xerox Corporation (DECI ET AL, 1989 apud STONE ET AL, 2009) e reforçam que este foi um aspecto-chave para o sucesso do processo.

Os autores afirmam que a prática de “oferecer escolhas dentro da estrutura incluindo o esclarecimento de responsabilidades” surge como consequência de uma conversa com perguntas abertas e escuta ativa, e ressaltam a importância de esclarecer quais são as responsabilidades e contribuições atreladas a cada escolha.

“Prover *feedback* sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e *feedback* sobre problemas de forma factual e sem julgamento” é um tema bastante discutido e neste texto eles frisam apenas a questão da relevância e pertinência do *feedback*, citando o exemplo de empresas que instruíram seus gerentes a dar *feedbacks* positivos de forma regular e acabaram desmotivando os funcionários, pois os próprios funcionários começaram a desvalorizar esses elogios, já que eles eram ofertados mesmo ao menor esforço.

A recomendação de “minimizar controles coercivos como recompensas e comparação com outros” seja talvez a mais controversa uma vez que a visão dominante é a de que dinheiro é o fator motivacional mais importante. Os autores defendem salários justos e o uso de benefícios e promoções (e demissões, quando for o caso), entretanto, acima desses fatores regulares das relações trabalhistas, dinheiro não deve ser usado como recompensa. As pessoas devem se preocupar mais com a natureza do trabalho do que com as recompensas externas.

Por fim em relação a “desenvolver talentos e dividir conhecimento para ampliar a competência e a autonomia” os autores reforçam que cursos e outras oportunidades devem ser compreendidos como oportunidades de ampliar sua competência e autonomia, e não como “recompensas” a fim de não minar a autodeterminação.

WEINSTEIN ET AL (2013) propõe que o processo de integração se dá melhor quando há consciência/auto-conhecimento, propriedade/autonomia e postura não defensiva. É interessante observar que podemos correlacionar essas características ao processo de mudança de comportamento mencionado por PELLETIER; SHARP (2008), no qual a consciência permite a detecção de problemas, tomar propriedade dos acontecimentos leva a tomada de decisão e por fim uma postura não defensiva auxiliaria a implementação do comportamento. A perspectiva aqui, entretanto, é um tanto mais próxima da autodeterminação, pois prega o cultivo da consciência ao longo do percurso de mudança.

Resumindo o que os artigos até o momento abordam, poderíamos dividir as recomendações em dois grupos: mudanças de escopo e de comunicação.

Chamo de mudança de escopo aquelas mudanças estruturais que precisam ocorrer na empresa tais como: mudanças nas práticas de Recursos Humanos (desenho de função, formas de remuneração e incentivo, etc.) ou mudanças culturais muito profundas que envolveriam a empresa como um todo.

As mudanças de comunicação são aquelas que ocorrem na forma como o líder pode atuar dia a dia sobre as questões e foi o foco escolhido para este trabalho. A princípio pode parecer superficial falar sobre mudanças de comunicação, uma vez que a pesquisa tradicional de comunicação voltada para líderes tem suas raízes na “comunicação corporativa” abordando muito mais questões de formato (NILSSON, 2010), mas asseguro que não é esse o objetivo do enfoque: a ideia foi trazer mais importância às ações que poderiam ser realizadas de forma autônoma pelo líder. Ou seja, as ações que dependem basicamente de seu próprio esforço na implementação, de forma a não estarem amarradas a mudanças estruturais na empresa ou investimentos muito significativos.

Além disso, cabe ressaltar que “a comunicação é uma ferramenta tão eficaz para melhorar o desempenho quanto muitas das outras disciplinas em que líderes gastam

tempo e recursos” (MATHA, BOEHM, 2006, p 16). Minha opinião, oriunda de pesquisas anteriores (SARMENTO (2007)), continua a ser de que a comunicação não é uma mera ferramenta com importância periférica, e sim um elemento estratégico e imprescindível para a obtenção de resultados.

FAIRHURST (2005) menciona que os líderes são gerenciadores de sentido e co-criadores de realidades uma vez que são “indivíduos geralmente sem controle sobre as turbulências do ambiente, mas que podem controlar o contexto sob o qual a turbulência será enxergada” (FAIRHURST, 2005, p.166).

Sobre esse ponto, é claro que há restrições, uma vez que nenhuma iniciativa individual de um determinado gestor sobreviverá a uma cultura que boicote totalmente a mesma. Ou seja, essas ações podem ocorrer de forma independente do incentivo da empresa, mas não a despeito de uma completa sabotagem de práticas de RH e/ou de cultura organizacional.

Além disso, quando falo sobre comunicação, não falo exclusivamente sobre a forma – embora a forma possa fazer parte do que será estudado, pois a mudança comunicacional não se sustenta como um verniz, se faz necessária uma transformação cognitiva em relação aos temas que serão abordados.

A esse respeito, ISAACS (1999) reforça a necessidade de integramos três linguagens – o sentido, a estética e o poder (especificamente o poder das ações) e atuarmos nos três níveis de diálogo e interação: a) provendo espaço para a troca, b) criando estruturas fluidas de interação e c) produzindo ações coerentes. Neste sentido, a comunicação é o que permite a interação com o outro e inclui também o pensamento e as ações pertinentes à nova interação pretendida.

Por fim, MADARIAGA (2010) nos recorda que grande parte literatura atual de liderança considera como modelo de comunicação o desenho da relação líder/liderado como a relação emissor/receptor, conferindo papel passivo ao liderado/receptor em uma construção de discurso unidirecional por parte do líder. Ele defende que para obter uma liderança realmente eficaz é preciso construir uma comunicação bidirecional, onde não apenas o líder define seus liderados, como os liderados também determinam seu líder. FAIRHURST (2005) também critica a visão da comunicação como transmissão de informação uma vez que esta negligencia a importância da construção de sentido – aspecto fundamental na comunicação humana.

A liderança unidirecional mencionada por Madariaga é baseada nos valores de comando-e-controle e na suposição de que líder e liderado compartilham um mesmo código, o que é distante da realidade. Ele relembra a explicação de Peter Senge sobre ideias que não são executadas em função dos modelos mentais (histórias e expectativas, a forma como vemos o mundo e como atuamos sobre eles, etc.) que geram resistência em relação às mudanças chegando ao limite da nos impossibilitar de enxergar relações, caminhos alternativos e soluções diversas sobre uma determinada questão.

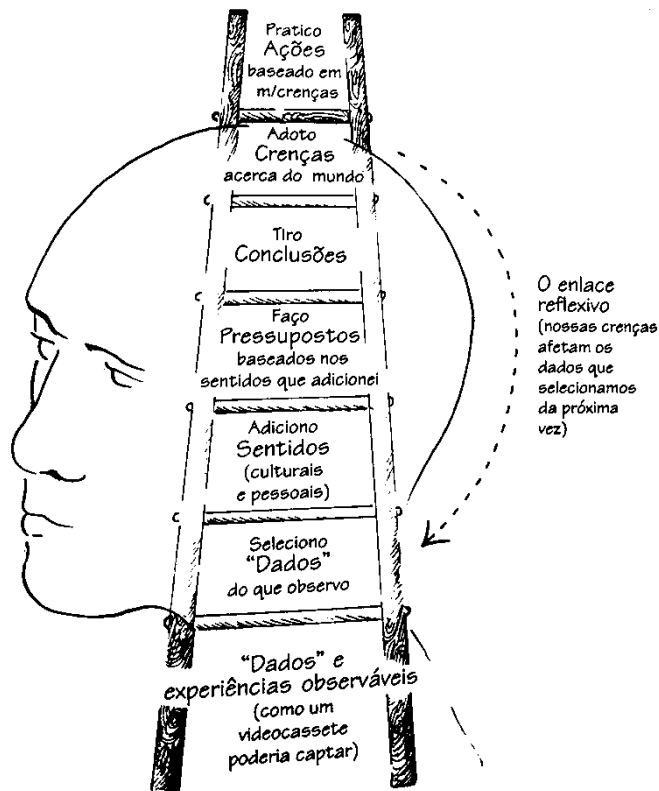
Um modelo esquemático que pode facilitar a compreensão desse processo de “cegueira psicológica” é a escada da inferência, criada por Chris Argyris e posteriormente ampliada e melhorada por Senge e seus parceiros do livro “A quinta disciplina – caderno de campo”.

SENGE ET AL (1999) pontuam que nosso pensamento e nossa comunicação ficam prejudicados por acreditarmos que: “1) Nossas crenças são a verdade; 2) A verdade é óbvia; 3) Nossas crenças baseiam-se em dados reais e 4) Os dados que selecionamos são os dados reais” (SENGE ET AL, 1999, p. 228, *numeração incluída pela autora*).

Certamente é impossível viver sem atribuir sentido ou realizar abstrações, uma vez que “o ambiente em que operamos é significativamente mais complexo do que a mente humana pode processar em um determinado momento. Para lidar com a realidade nós precisamos abstrair da confusão atordoante da vida corriqueira usando conceitos mais abstratos” (ARGYRIS, 1982, p. 11), mas manter a consciência sobre o processo do pensamento pode evitar conclusões precipitadas ou tendenciosas, bem como auxiliar o processo de comunicação de forma mais clara.

É possível perceber na Figura 15 que a tendência é um looping cognitivo, no qual cada vez mais presto atenção ao que reforça minha posição anterior em detrimento a outros possíveis caminhos.

Segundo ARGYRIS (1982) isso ocorre principalmente por três motivos: 1) pela opinião que já foi mencionada, de que nossa racionalidade é óbvia e correta, 2) pela crença de que não vale a pena discutir pontos com pessoas que estarão também defendendo seus pontos sem escutá-las e 3) porque “testar” suas afirmações compartilhando o racional por trás e calibrando entendimento entre as partes pode trazer a possibilidade de estarmos errados, ou seja, nos torna vulneráveis e passíveis de erro, algo culturalmente pouco aceito dentro das organizações.



Extraído de: SENGE ET AL, 1999, p. 228

Figura 15- A escada da inferência

A comunicação atua de forma muito importante na mediação entre modelos mentais, buscando sempre um espaço de sentido compartilhado. Daí a relevância da disciplina de comunicação para os líderes, sobretudo quando explicitada como um exercício de múltiplos caminhos (e não apenas unidirecional como mencionado anteriormente).

Quando mudamos o viés pelo qual a comunicação é enxergada e o líder passa a fazer parte ativamente do processo, temos uma mudança da questão em si: o então **problema** de comunicação passa a ser um **paradoxo**. BOHM (2003) explica que quando encaramos um problema buscamos uma solução sistemática, ou seja, há uma coisa-a-ser-resolvida que independe de nós. Isso é comum em problemas técnicos, por exemplo, trocar uma lâmpada. Entretanto, quando abordamos problemas que envolvem questões psicológicas e cognitivas pessoais, tudo funciona um pouco diferente. Por exemplo, se atribuirmos que “eu tenho um problema para me comunicar”, a solução passa a ser me comunicar melhor, mas essa solução ignora o fato de que “eu tenho um

problema para me comunicar”. Neste caso, não há solução que vá erradicar o problema de uma vez por todas, pois não se trata de um problema, e sim de um paradoxo.

Para BOHM (2003), uma vez que não há resposta para eles, paradoxos devem ser tratados de forma diferente dos problemas: só é possível lidar com paradoxos através do exercício constante de consciência (*awareness*), ou seja, sustentando um nível de atenção elevado à questão. As práticas, reflexões e exercícios propostos aqui, portanto, possuem o objetivo de trazer a atenção para os modelos mentais e a forma como nos comunicamos.

A construção das mensagens deve levar em consideração que sempre há um aspecto cognitivo e um emocional que seguem embutidos na comunicação. O aspecto emocional das mensagens, frequentemente abandonado na literatura ou tratado de forma “piegas” e pouco realista, é crucial na interpretação da mensagem e na adoção de mudanças de atitude ou comportamento. Os bons líderes sabem que “sua eficácia não depende apenas do que dizem ou fazem, mas da forma como fazem” (MADARIAGA, 2010, p.65) – lembrando que aqui a forma não trata de um aspecto superficial de discurso, mas de uma revisão do enquadramento emocional e cognitivo da mensagem.

Exibo no Quadro 7 a classificação das recomendações que segui para dar continuidade à pesquisa.

Mudanças de Escopo	Mudanças de Comunicação
<p>STONE ET AL (2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Oferecer escolhas dentro da estrutura incluindo o esclarecimento de responsabilidades; . Minimizar controles coercivos como recompensas e comparação com outros. <p>WEINSTEIN ET AL (2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver talentos e dividir conhecimento para ampliar a competência e a autonomia; <p>Estimular: 1) a consciência / o auto-conhecimento, 2) a propriedade / autonomia sobre os acontecimentos e 3) uma postura não defensiva.</p>	<p>DECI ET AL (1994) + GAGNÉ ET AL (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Prover um racional significativo; . Reconhecer a perspectiva daquele que irá executar; . Transmitir sensação de escolha ao invés de controle. <p>PELLETIER; SHARP (2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Customização da mensagem de acordo com a etapa em que o indivíduo se encontra da mudança de comportamento - detecção do problema, tomada de decisão ou implementação. <p>STONE ET AL (2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Perguntar questões abertas e convidar para a participação na resolução de problemas; . Ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva dos funcionários; . Prover <i>feedback</i> sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e <i>feedback</i> sobre problemas de forma factual e sem julgamento.

Quadro 7 – Organização e classificação dos princípios identificados na pesquisa como mudança de escopo ou uma mudança de comunicação

8. CONECTANDO TUDO ISSO À PRÁTICA

Compartilho abaixo meu percurso de ideias até o momento:

- Motivação é um tema relevante para o universo do trabalho;
- Em um cenário de inovação nos interessam primordialmente teorias da motivação que busquem explicar nosso funcionamento frente a atividades heurísticas;
- A Teoria da Autodeterminação propôs o estudo da motivação intrínseca, que possui comprovadas correlações positivas com as atividades heurísticas;
- Além da motivação intrínseca, a TAD postula que há diversos tipos de motivação extrínseca, sendo a integrada a que mais se assemelha à motivação intrínseca em suas características de aderência às atividades heurísticas;
- A motivação é uma energia do indivíduo e ninguém é capaz de motivar ninguém, entretanto, fatores sociais podem ampliar/fomentar a motivação ou frustrar/contrariar seu desenvolvimento;
- Tanto a motivação quanto os fatores sociais atuam nos níveis globais, contextuais e situacionais;
- O nível global trata dos traços de personalidade da pessoa e sua orientação a interpretar os eventos como informacionais ou controladores. Esse nível é construído ao longo de muitos anos e não é facilmente influenciável no dia-a-dia da empresa;
- O nível contextual trata de como a pessoa se enxerga em cada um dos contextos de sua vida: interpessoal, trabalho, esportes, etc. Também costuma ser construído ao longo de muitos anos e portanto difícil de se iniciar a atuação;
- O principal nível que uma empresa pode influenciar é o situacional, buscando que seus funcionários tenham repetidas experiências positivas (satisfação das necessidades de competência, autonomia e relacionamento) em seu dia-a-dia da empresa;
- Caso a atuação no nível situacional seja consistente ao longo do tempo, ela tende a influenciar as demais esferas, garantindo maior bem-estar como um todo;
- Uma possível forma de atuação no nível situacional é treinar os líderes, para que eles estejam preparados para oferecer o suporte necessário aos funcionários, o que já foi demonstrado ser efetivo através de pesquisas;
- A comunicação é indicada como um dos temas importantes a ser abordado, mas não como um mero verniz, e sim como um exercício de reflexão constante.

Desta forma, nos próximos capítulos pretendo agrupar e aprofundar os caminhos indicados pela literatura publicada até o momento (expostos no capítulo anterior), de forma a formatar um conteúdo de comunicação adequado como estímulo ao processo de internalização / integração no ambiente de trabalho.

No caso da pesquisa das ferramentas de comunicação, embora tenha utilizado também como referência os artigos encontrados inicialmente nas primeiras pesquisas por palavra chave (realizando buscas adicionais nos bancos de dados sempre que necessário), somei a isso alguns conceitos de meu repertório anterior à busca, bem como indicações que recebi ao longo do caminho, conforme exposto quando descrevi o percurso da pesquisa realizada no capítulo 3.

9. COMUNICAÇÃO CATALISADORA: FERRAMENTAS ÚTEIS AO PROCESSO DE INTERNALIZAÇÃO/INTEGRAÇÃO

Partindo da análise realizada no capítulo anterior e da pesquisa empreendida, optei por agrupar algumas iniciativas por similaridade ou interdependência e seguiremos com as seguintes frentes¹²:

1) Perguntar questões abertas, ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva do outro;

2) Prover um racional significativo, transmitindo a sensação de escolha ao invés de controle;

3) Prover *feedback* sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e, quando abordar problemas, fazê-lo de forma factual e sem julgamento.

A questão da “customização da mensagem de acordo com a etapa em que o indivíduo se encontra da mudança de comportamento - detecção do problema, tomada de decisão ou implementação” foi deixada de lado como uma prática isolada, pois, em sua pior forma se reflete no uso da comunicação persuasiva de forma quase manipuladora, e, em sua melhor forma (aquela que prevê um caminhar autônomo por parte daquele que recebe a mensagem pelas três etapas mencionadas – detecção, decisão e implementação) encontra-se refletida exatamente nas demais práticas aqui propostas, conforme quadro a seguir:

¹² Por partirem de um objetivo comum – fomentar a autonomia, competência e empatia – todos os princípios sugeridos nos artigos possuíam zonas de interseção. Como se tratam de iniciativas interdependentes (e por vezes parecidas) sugeri essa nova divisão com base no principal aspecto de comunicação identificado por mim, mas novos olhares poderiam modificar a classificação sugerida.

PRINCÍPIO PARA INTERNALIZAÇÃO	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO
Perguntar questões abertas, ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva do outro	Perguntas abertas através da investigação humilde
	Quatro perguntas para uma escuta intelectualmente ativa
Prover um racional significativo, transmitindo a sensação de escolha ao invés de controle	Círculo de ouro
	Enquadramento (framing)
Prover feedback sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e, quando abordar problemas, fazê-lo de forma factual e sem julgamento.	Comunicação aberta (open communication)
	Protocolo SPIKES / PACTAR

Quadro 8 - Princípios para fomentar a internalização x Ferramentas de comunicação

9.1. PERGUNTAR QUESTÕES ABERTAS, OUVIR ATIVAMENTE E RECONHECER A PERSPECTIVA DO OUTRO

PARK; RAILE (2010) realizaram uma pesquisa em que foi estabelecida correlação positiva entre a capacidade dos membros do grupo de se colocar no lugar do outro e a satisfação geral com a comunicação. Para influenciar positivamente a percepção de como flui a comunicação do grupo, entretanto, não basta que a pessoa avaliada seja capaz de pensar como o outro se sente, ela precisa saber também como demonstrar sua empatia em ações ou verbalizando de alguma forma.

Desta forma, perguntar questões abertas e ouvir ativamente - atividades-chave para reconhecer a perspectiva do outro – são tão relevantes quanto a capacidade empática em si, verbalizando e trazendo à consciência do grupo a posição de cada um, com suas vantagens e limitações.

A capacidade de empatia não afeta apenas a percepção dos subordinados: SADRI ET AL (2011), em uma pesquisa que abrangeu 38 países, identificou que aqueles líderes melhores avaliados por seus subordinados em relação à adoção de comportamentos empáticos eram percebidos por seus chefes como melhores em performance.

Abaixo expomos algumas teorias e ferramentas pesquisadas, a fim de expandir o tema e identificar princípios interessantes para serem ensinados aos líderes.

9.1.1. PERGUNTAS ABERTAS ATRAVÉS DA INVESTIGAÇÃO HUMILDE

Em seu livro intitulado “*Humble Inquiry*”, Edgar Schein apresenta o que ele chama de uma mentalidade de *asking* em oposição a uma mentalidade de *telling*. Mantive as palavras originais enquanto construímos os conceitos pois *to tell* e *to ask* são verbos em inglês que possuem mais de um sentido. Ele nos diz que atualmente estamos imersos em uma cultura de *telling* que molda a nossa mentalidade:

- Somos levados a acreditar que perguntar é sinônimo de fraqueza;
- Pensamos nas relações de forma “produtiva”, ou seja, como tendo interações para atingir a algum objetivo e não para estabelecer relações.

Assim, o *tell* assume todos os seus sentidos: falar, comunicar, informar, mandar, etc. que constroem o sentido de uniteralidade, do emissor já mencionado anteriormente. Enquanto isso, o *ask* - que pode ser traduzido como perguntar, convidar, solicitar, etc. - transmite o sentido de um ato com interação e interdependência entre as partes.

Aqui assumiremos a tradução de *tell* como falar compreendendo que ela não reflete o ato físico de falar, mas toda a nuvem conceitual de afirmar a partir de si mesmo. Podemos falar sem verbalizar oralmente, apenas com gestos. Da mesma forma, podemos fazer perguntas que na realidade são afirmações.

À semelhança do *tell*, cabe ressalva sobre a forma como traduzimos o *ask*: consideraremos a palavra perguntar e esclareceremos posteriormente que estamos nos referindo a uma forma específica de perguntar. As palavras falar e perguntar – e seus derivados, quando representarem *tell* e *ask* serão sublinhadas, para fins de clareza de significado.

Em linhas gerais o autor coloca que o problema do falar é subjugar as pessoas. Se eu falo afirmativamente é porque parto do princípio que o outro não conhece a informação que estou transmitindo. Em contrapartida, quando pergunto, além de demonstrar interesse e consideração, ao disponibilizar tempo e atenção, eu repasso o poder à outra pessoa, assumindo que eu não sei de alguma coisa que ela sabe, colocando-me em posição vulnerável.

É a partir daí que surge a referência ao conceito de humildade. Ele explica que existem alguns tipos de humildade: a primeira delas, de origem cultural, quando não temos muito opção - cada cultura impõe mais ou menos situações, mas sempre há algum

nível de humildade imposto – quando, por exemplo, nos dirigimos a pessoas mais velhas ou nas tratativas de pessoas de castas ou origens sociais diferentes.

O segundo tipo, que ele chama de opcional, é aquela humildade que sentimos frente a alguém de reconhecido valor para nós. Alguém de conquistas notórias e por quem sentimos admiração e respeito. Como estar ao lado de um medalhista olímpico ou um vencedor do prêmio Nobel. Em ambos os casos, existe uma hierarquia e alguns protocolos sociais: nós devemos tratar essas pessoas com deferência e é exigido dessas pessoas que estabeleçam uma determinada postura.

O último tipo de humildade, que ele sugere ser explorada, é o tipo humildade-aqui-e- agora: ela tem origem no reconhecimento de que sou dependente do outro, de que o outro sabe de algo ou pode fazer algo que preciso para atingir os objetivos com os quais me comprometi. É fácil reconhecer essa condição quando é o funcionário em relação a seu chefe ou até mesmo a algum par. A situação fica um pouco mais delicada quando os chefes precisam reconhecer isso nas interações com seus funcionários. Ou seja, a humildade aqui não tem base em nenhuma lacuna de status ou diferença de conquistas realizadas: é apenas o reconhecimento da interdependência do momento aqui-e- agora.

Se você é dependente de alguém, e é capaz de reconhecer isso, você descobrirá também que o melhor caminho é estabelecer um relacionamento de confiança mútua com essa pessoa. Os relacionamentos, entretanto, são frutos das interações que temos, ou seja, essa humildade deve ser imprimida ao seu discurso, e, mais profundamente à sua atitude em relação ao outro. O autor sugere que temos três missões básicas para melhorar a qualidade de nossas relações:

- Falar menos;
- Perguntar mais através de uma investigação humilde;
- Fazer um trabalho melhor de escuta e de reconhecimento do outro.

Uma vez que não basta apenas decidir falar menos e perguntar mais, é preciso entender a qualidade dessas perguntas, falaremos especificamente sobre o “perguntar através de uma investigação humilde”, conceituando a investigação humildade frente às demais formas de investigação.

a) Investigação Humilde

“A investigação humilde é a fina arte de revelar alguém, de fazer perguntas às quais você ainda não sabe a resposta, de construir uma relação baseada na curiosidade e

interesse na outra pessoa” (SCHEIN, 2013, p.6). O que essa definição nos traz é que a curiosidade e o interesse pelo outro estão no comando desta forma de investigação, são o fim e os meios deste processo.

Eu reconheço a minha ignorância e pergunto de forma genuína, não enviesada e nem um pouco ameaçadora, enfatizando questões abertas, exploratórias. Mais do que isso, escuto a resposta com a mente aberta, livrando-me de preconceitos e suposições.

A diferença primordial entre a investigação humilde e as demais é que ela NÃO tem nenhum interesse em influenciar a fala do outro – nem no conteúdo, nem na forma.

b) Investigação de diagnóstico

A investigação de diagnóstico é a que mais se aproxima da investigação humilde, no sentido de que também possui origem na curiosidade, só que, no caso, é uma curiosidade em relação a algum ponto específico da fala da outra pessoa.

Apesar de não estar falando afirmativamente, estou conduzindo o processo mental daquela pessoa, focando no que eu tenho interesse.

c) Investigação de confronto

A essência da investigação de confronto é que – mesmo através de perguntas - você insere suas próprias ideias na conversa. Neste caso você está falando afirmativamente através de perguntas retóricas ou guiadas, e não realizando uma investigação de fato.

d) Investigação orientada ao processo

Uma última opção são as perguntas que mudam o foco da conversa para a conversa em si. Se isso contará ou não como uma investigação humilde dependerá da intenção de mudar o foco da conversa.

Abaixo listamos alguns exemplos para tentar ilustrar melhor o conceito, mas reforçamos que o que determina a classificação não é a pergunta em si, mas a intenção e a atitude ligadas a ela, pois, mesmo perguntas que tipicamente seriam “de diagnóstico”, “de confronto” ou “focadas em processo” podem contextualmente fazer parte de uma investigação “humilde”, dependendo da situação, da intimidade entre as partes e do objetivo geral da interação.

	Investigação Humilde	Investigação de diagnóstico	Investigação de confronto	Investigação orientada ao processo
Intenção	Revelar o outro	Descobrir informação	Confirmar percepção/transmitir opinião/defender interesses próprio	Avaliar o processo de comunicação
Atitude	Reconhecer a interdependência	Investigar / Diagnosticar	<u>Falar</u> / Julgar	Analisar (metalinguística)
Exemplos	"Então..." (com olhar de expectativa) "O que está acontecendo?" "O que te traz aqui?" "Continue..." "Você pode me dar um exemplo?"	Focada em: 1) Sentimentos e reações: "Como você se sentiu?" 2) Causas e motivos: "O que pode ter causado isso?" 3) Ação: "O que você tentou até o momento?" 4) Pensamento sistêmico: "Como você acha que eles se sentiram quando disse isso?"	Focada em: 1) Sentimentos e reações: "Isso fez você sentir raiva?" 2) Causas e motivos: "Você acha que eles estavam sentados assim porque estavam com medo?" 3) Ação: "Por que não disse nada para o grupo?" 4) Pensamento sistêmico: "As outras pessoas que estavam na sala ficaram surpresas?"	1) Investigação humilde do processo: "Isso é muito pessoal?" 2) Investigação de diagnóstico do processo: "Por que você escolheu me falar dos seus sentimentos desta forma?" 3) Investigação de confronto do processo: "Você está triste, eu te fiz triste?"

Quadro 9- Tipos de investigação (humilde, de diagnóstico, de confronto e orientada ao processo) com seus detalhes conceituais e exemplos

Embora não haja regras para a investigação humilde, o autor concede algumas dicas baseadas na experiência dele, que reproduzo de forma resumida abaixo:

- Quando parecer que está se configurando uma escolha entre eu e você, busque explorar o nós, a relação em si;
- Quando se estiver ocupado demais para dar a devida atenção e iniciar uma investigação humilde, faça apenas uma breve pausa de forma a buscar mais informações sobre a urgência/gravidade do tema e decidir de forma conjunta quando aquela interação pode/deve ocorrer de forma adequada;
- Aceite sua dependência de outros;
- Quando uma questão é colocada para um grupo, é importante se certificar que todos emitirão sua opinião antes de começar uma discussão com idas-e-vindas;

- Não dê respostas até que entenda exatamente o que a outra pessoa precisa saber (não assumo que a pergunta que alguém lhe fez é necessariamente a pergunta correta, procure conhecer motivos, intenções e necessidades);
- Solicitar exemplos é a melhor forma de demonstrar interesse e preocupação, além de ajudar a esclarecer o que está sendo dito;
- Uma boa pergunta aberta no tempo certo pode ser tudo que se precisa para iniciar a resolução de um problema;
- Aceitar a nossa ignorância e deixar nossa curiosidade nos guiar é a melhor orientação para uma investigação humilde.

Em resumo, como visto acima, através de uma postura humilde e verdadeiramente curiosa, usando adequadamente algumas perguntas abertas, já é possível dar os primeiros passos rumo à satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento de nosso interlocutor.

9.1.2. QUATRO PERGUNTAS PARA UMA ESCUTA INTELLECTUALMENTE ATIVA

Mortimer Adler inicia seu livro *“How to speak, how to listen”* comparando os atos de escutar e falar aos atos de ler e escrever. Pouco a pouco, ele constrói seu pensamento sobre como os primeiros se assemelham às artes performáticas (teatro, dança, etc.) enquanto os outros dois aproximam-se da pintura e/ou escultura.

O motivo para isso vai além da permanência física: uma vez realizada uma performance, não há como o artista melhorá-la. Ele pode melhorar para uma próxima performance, mas aquela já está realizada. Algo similar ocorre na fala/escuta: é preciso “estar pronto” no momento em que ela ocorre. Diferente de um texto que se pode ler ou reescrever muitas vezes, uma fala que já está ocorrendo é incorrigível. Podemos tentar fazer uma emenda em outra fala, mas já será uma outra e não mais aquela. E o mesmo ocorre na escuta: não é possível se melhorar a escuta enquanto ela ocorre.

ADLER (1997) ainda reflete sobre a importância que é dada à leitura e escrita na educação, enquanto nenhuma atenção é dada ao ato de falar e escutar, relacionando esse fato à deficiência geral da população em relação à capacidade de realizar essas atividades. Mais um argumento importante levantado pelo autor é o caráter social de falar e escutar. Embora existam modalidades em que essa natureza é abortada das

atividades (quando um dos dois lados é suprimido, gerando um discurso ininterrupto e/ou uma escuta silenciosa), ele aponta que a conversa (o autor prefere este termo à comunicação, tanto pelas teorias de comunicação que desumanizam as mesmas, quanto para diferenciar de comunicações realizadas por animais) é uma condição essencial para a criação de uma comunidade viva e próspera.

Por fim, ele explica que um dos grandes problemas a uma escuta adequada é o fato de encararem como uma atividade passiva, ou seja, uma atividade restrita à recepção de estímulos auditivos. A escuta, entretanto, é uma atividade realizada pela mente, e não pelo ouvido (neste caso seria apenas audição). Considerando a escuta primordialmente como um manejo da atenção, ele pontua os erros mais comuns durante a realização desta atividade:

- Ficar mais atento aos maneirismos de quem fala do que ao conteúdo;
- Aparentar estar prestando atenção quando na realidade a mente está vagueando;
- Dispersar a atenção mediante qualquer estímulo;
- Exagerar a reação a determinadas palavras ou frases que por acaso despertem uma emoção negativa, invalidando o discurso como um todo;
- Deixar que a falta de interesse inicial no tema bloqueie a mente para a explicação de porque aquele tema é importante e deveria ser de seu interesse;
- Entender que a ocasião para escuta é uma oportunidade para ficar sonhando acordado.

Ele propõe que o ouvinte tome notas e depois dedique o tempo necessário a processá-las adequadamente para evitar que a reflexão ocorra no momento em que ele está ouvindo, e, portanto, bloqueie a escuta.

Caso o ouvinte já esteja mais preparado e tenha uma habilidade maior, ele recomenda que mesmo durante a escuta ele procure responder a algumas perguntas essenciais (abaixo adaptadas por mim), e, caso não consiga fazer isso sem se dispersar, utilizar um segundo conjunto de notas não apenas para organizar o primeiro, mas para responder a essas questões.

- a) Sobre o que foi falado? (O que ele está tentando dizer (em essência)? Como ele está abordando isso?)

- b) Quais foram as principais ideias, argumentos e conclusões? (E quais foram os principais termos e expressões usados?)
- c) As conclusões foram corretas? (Elas estão bem suportadas por seus argumentos? A sequencia de pensamento foi até o fim, avaliando tudo que é relevante para o tema?)
- d) E daí? (Quais são as consequências disso? Qual é o significado disso para mim/para ele/para nós/para o setor/para a empresa?)

A grande lição da prática aqui sugerida é que a construção de um ambiente acolhedor e de uma relação que fomente a autonomia, competência e relacionamento dos funcionários não se dá apenas no momento exato da interação comunicativa. Na realidade, se faz necessário um trabalho de reflexão entre os eventos de encontro, a fim de assegurar uma escuta verdadeira e a compreensão real da posição do outro.

9.2. PROVER UM RACIONAL SIGNIFICATIVO, TRANSMITINDO A SENSÇÃO DE ESCOLHA AO INVÉS DE CONTROLE

Na pesquisa realizada por NILSSON (2010) com gerentes sênior, a comunicação foi apontada como um “desafio logístico”, ou seja, há a crença de que a estratégia é formulada pela alta gerência e posteriormente a comunicação é utilizada como ferramenta para fazer essa mensagem ser transferida para o restante da empresa com precisão, ela é apontada como a “ferramenta para fazer as pessoas entenderem”.

Podemos atribuir a responsabilidade dessa visão em grande parte à visão matemática da comunicação popularizada através da teoria de Shannon e Weaver¹³, que restringiu o senso de responsabilidade dos líderes em relação à comunicação, no sentido de que

¹³ “O sistema engendrado por esses autores, engenheiros de telecomunicações baseia-se principalmente na teoria matemática da informação e preocupa-se sobretudo com a possibilidade de se utilizarem, com a maior eficiência possível, os meios ou canais disponíveis, conseguindo-se um máximo de informação e um mínimo de ruídos. Embora voltado especialmente para a comunicação eletrônica (numa evidente preocupação com o equipamento de circulação da informação, e abstraindo as pessoas envolvidas no processo), o modelo de Shannon e Weaver representou um marco científico na teoria da informação. Mostrou-se em condições de ser aplicado aos mais diversos contextos (biológico, psicológico, social, linguístico etc.) e passou a ser reproduzido, em sua forma original ou com acréscimo de novos elementos, na maioria dos textos teóricos de comunicação” (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p.160).

estes sentem-se apenas como iniciadores de uma mensagem e não como construtores ativos de sentido em conjunto com seus interlocutores (NILSSON, 2010).

As práticas sugeridas no item 9.1 auxiliam muito a troca e construção conjunta de significado, devendo ser aplicadas sempre que possível. Entretanto, sabemos que muitas vezes é preciso que algumas direções sejam ofertadas pelo líder, especialmente no sentido de construir uma visão compartilhada a partir de todos os elementos que figuram a sua volta para construir o senso de comunidade necessário para que todos andem em uma mesma direção.

Quando uma ação *TOP-DOWN* se faz necessária, como é o caso de demanda de atividades chatas ou extremamente difíceis, convém atrelar a ela uma comunicação que permita a contextualização daquela mensagem e/ou atividade em um todo maior. Quando provemos um racional significativo, não apenas estamos atribuindo sentido, estamos também abrindo o espaço para novas possibilidades, pois, uma vez explicado o motivo por trás de uma determinada ação, é possível que novas soluções surjam de forma a atender aos mesmos requisitos talvez sem impactos tão significativos quanto uma proposta anterior.

Em seu livro “*Beyond the babble*”, Bob Matha e Macy Boehm exploram a comunicação líder/seguidor sem “*babble*”, cuja tradução literal é balbúcio ou resmungo, mas é definido por eles mesmos como: “a tendência dos executivos de falar sobre questões importantes de forma complicada, evasiva ou vazia” (MATHA, BOEHM, 2006, p. 205).

Tipologia	Definição	%
Engajados	Funcionários que trabalham com paixão e sentem uma profunda conexão com a companhia. Eles lideram a inovação e movem a organização adiante.	56
Não engajados	Funcionários que estão essencialmente "desconectados". Eles seguem sonâmbulos ao longo de seu dia de trabalho, investindo tempo (mas não energia e paixão) em seu trabalho.	29
Ativamente desengajados	Funcionários que não estão apenas infelizes no trabalho, eles estão ocupados divulgando sua infelicidade. Todo dia um desses funcionários mina as conquistas de um funcionário engajado.	15

Adaptado de: GALLUP (2006)

Tabela 2- Engajamento de funcionários (EUA) - Gallup 2006

MATHA, BOEHM (2006) citam o estudo da GALLUP (2006) em que 56% dos entrevistados não estavam engajados com suas empresas, e, ainda mais grave, 15% estavam ativamente desengajados (conforme Tabela 2) e o principal fator que contribuía para isso era a falta de comunicação clara por parte dos líderes.

Reforçando o argumento dos autores e trazendo número atualizados (e mais globais), reporto na Tabela 3 os dados de um estudo que a Gallup divulgou recentemente, abrangendo mais de 140 países. O cenário global é ainda pior do que o americano em termos da proporção de engajados, não engajados e ativamente desengajados.

Tipologia	2008-2009	2011-2012
Engajados	11%	13%
Não engajados	62%	63%
Ativamente desengajados	27%	24%

Adaptado de: GALLUP (2013)

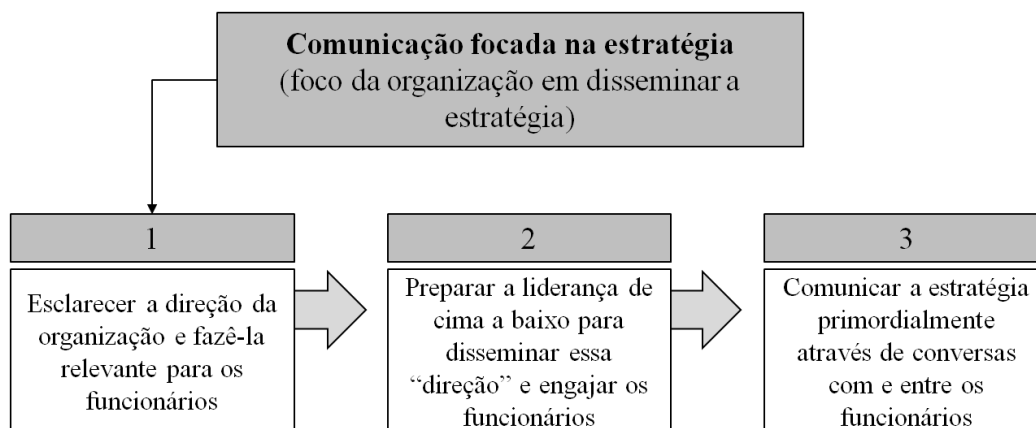
Tabela 3- Engajamento de funcionários (Global) - Gallup 2013

A sugestão dos autores para estabelecer uma comunicação que permita maior engajamento por parte do funcionário é a de uma comunicação “*on strategy*”, segundo a definição dos próprios autores: “uma filosofia de comunicação empresarial que valoriza a simplicidade e clareza [...] que conecta a estratégia de negócios às motivações dos empregados [...] se comunicar com funcionários entorno da estratégia, com o objetivo de direcionar o entendimento, a motivação e execução” (MATHA, BOEHM, 2006, p. 206).

Eles ainda esclarecem que é o termo que utilizam para designar uma comunicação efetiva, pautada no negócio e nas coisas que o afetam, voltada a explicar os próximos passos da empresa (para onde e como chegar lá) e a importância de tudo isso (para a empresa e para o funcionário). É uma comunicação que trata de ter conversas significativas com pessoas e pouco tem a ver com apresentações super produzidas, carisma ou habilidades para falar em público (embora possam sempre ser aspectos facilitadores).

É uma comunicação que preza a simplicidade e objetiva responder a uma pergunta essencial para o funcionário: “o que você quer que eu faça?”. Para conseguir se comunicar desta forma é preciso compromisso e disciplina do líder. Primeiramente, eles

devem dar à comunicação a mesma importância que eles dão às outras disciplinas como finanças e melhoria de processos. Além disso, deve haver a consciência que, embora o departamento de RH possa ajudar, a responsabilidade sobre essa comunicação é do líder no dia-a-dia. Eles descrevem três passos um pouco mais “conceituais” que exponho na Figura 16 – Três passos para a comunicação focada na estratégia.



Fonte: Adaptado de MATHA, BOEHM, 2006, p. 3

Figura 16 – Três passos para a comunicação focada na estratégia

Os autores complementam ainda que a abordagem da “comunicação focada na estratégica” não lida com a comunicação informativa (políticas, benefícios, etc. – embora essas comunicações devem ser estratégicas também) e também não é voltada para uma motivação emocional. Trata-se de usar a comunicação para trazer os resultados esperados, o que desafia a visão tradicional da comunicação e pode colocá-la em um espaço nebuloso entre as áreas RH, operações, estratégia, entre outras. Entretanto, longe de desejar ocupar todos os espaços e solucionar todos os problemas, a comunicação focada na estratégia é apenas o primeiro passo (como se fosse a fundação) das mudanças que devem ocorrer em todas essas outras esferas (*redesign* da organização, melhorias operacionais, implementação de um sistema de gestão do conhecimento, etc.). Assim, é possível realizar ganhos com a comunicação no curto prazo, enquanto realiza-se os ajustes necessários para as demais mudanças no médio e longo prazo.

Como último argumento apresentado pelos autores a fim de fornecer evidência de como a comunicação impacta positivamente no resultado dos negócios, eles apresentam uma pesquisa realizada em 2004 em parceria com o instituto de pesquisa *Employee Motivation & Performance Assessment* (EMPA) e com a Universidade de Michigan em

27 empresas grandes tais como IBM, General Motors, etc. A pesquisa classificava essas empresas em cinco perfis de acordo com a estratégia de comunicação (aberto, comando, rumor, relatório e discussão) e relacionava esse perfil aos resultados econômicos e comerciais ao longo do tempo, conforme exposto no Quadro 10 – Correlação de resultados por perfil de comunicação da empresa.

Perfil	Correlações positivas	Correlações negativas
Aberto - Informação se move em todas as direções da organização de forma fluida, aberta, inclusiva e disciplinada	Retorno das ações com 3, 5 e 10 anos; Vendas; LAJIDA (<i>EBITDA</i>); RDAO (<i>IACS</i>); Margem de lucro; RLA (<i>ROA</i>); RPL (<i>ROE</i>).	-
Comando - Informação se move de cima para baixo, no estilo fala-e-resposta.	Retorno das ações com 5 e 10 anos.	RDAO (<i>IACS</i>); Margem de lucro; RLA (<i>ROA</i>); RPL (<i>ROE</i>).
Rumor - Informação se move entre os pares enquanto tentam antecipar o que o chefe deseja.	Vendas; LAJIDA (<i>EBITDA</i>).	Retorno das ações com 3 anos.
Relatório - Informação se move para cima com os funcionários se reportando aos chefes.	Retorno das ações com 1, 5 e 10 anos.	-
Discussão - as pessoas continuamente discutem, discutem e discutem a informação.	Retorno das ações com 3 anos.	-

Fonte: Adaptado de MATHA, BOEHM, 2006, p. 17

Quadro 10 – Correlação de resultados por perfil de comunicação da empresa

É claro que a comunicação não é a responsável exclusiva pelos resultados. São necessários também recursos, estratégia, líderes... entretanto, ela é uma disciplina capaz de otimizar todos esses aspectos, conforme já mencionado, uma vez que é ela quem traduz todas as intenções permitindo trocas e a ação efetiva.

MATHA, BOEHM (2006) apresentam então a “equação da ação”:

$$\text{SABER (know) + SENTIR (feel) = FAZER (do)}$$

Isso quer dizer que a inspiração para a ação tem origem no que as pessoas sabem e sentem. Essa equação ajuda a endereçar o que o líder precisa comunicar, mas principalmente, o que ele precisa pensar para estruturar sua comunicação (toda a análise e pesquisa, portanto, devem ser feitas antes da comunicação *per se*).

Vamos conhecer abaixo algumas ideias sobre como implementar esse tipo de comunicação, com foco em prover um racional significativo e transmitir a sensação de escolha.

9.2.1. CÍRCULO DE OURO

Simon Sinek, em seu livro *“Start with why”*, defende a tese de que é preciso atrair e inspirar as pessoas que se identificam com o que você faz. Como líder, ou como empresa, é preciso se unir a quem acredita no que você acredita.

Existem os líderes e existem aqueles que lideram. Líderes detêm uma posição de poder ou influencia. Aqueles que lideram nos inspiram. Sejam indivíduos ou organizações, nós seguimos aqueles lideram não por obrigação, mas porque queremos. Seguimos aqueles que lideram não por eles, mas por nós mesmos. (SINEK, 2009, epígrafe)

Ele aponta, entretanto, que a maior parte das empresas/pessoas não sabe como fazê-lo, e apresenta o que chama de *“Golden Circle”* (círculo de ouro).



Fonte: Adaptado de SINEK, 2009, p. 37

Figura 17 - O círculo de ouro

Para SINEK (2009), a maioria das pessoas e empresas começam comunicando o que fazem e como fazem (o que seus interlocutores deveriam fazer e como fazer), raramente chegando a entrar no mérito de por que ela faz o que faz (ou porque deveriam fazer aquilo). Segundo o autor, “O quê” e “como” apelam para nosso lado racional, e, apenas quando respondemos ao “por quê”, tocamos o emocional. Quando sabemos porque nós “sentimos” que aquilo é certo.

Ele dá o exemplo da Apple e diz que, se ela se comunicasse como a maioria das empresas o faz, assim ficaria sua mensagem de marketing:

Nós fazemos computadores ótimos. Eles tem um design bonito, são amigáveis ao usuário e fáceis de usar. Quer comprar um? (SINEK, 2009, p.40)

Entretanto, ele afirma que a Apple constrói sua comunicação de forma diferente e é por isso que atrai não apenas consumidores, mas funcionários e outros *stakeholders* apaixonados pela marca. Para SINEK, o recado a seguir se parece mais com o que vemos nas mensagens da Apple desde sua criação¹⁴:

Para tudo que fazemos, acreditamos em desafiar o status quo. Nós acreditamos em pensar diferente. A forma como desafiamos o status quo é fazendo nossos produtos terem um design bonito, serem amigáveis ao usuário e fáceis de usar. E acabamos fazendo computadores ótimos. Quer comprar um? (SINEK, 2009, p.41)

Novamente, cabe a reflexão de que atribuir a solução dos problemas de motivação a uma simples forma de comunicação seria algo irresponsável, mas é possível justificar por que o “*Golden Circle*” é um bom início:

¹⁴ Acredito que isso é verdadeiro, pois a Apple sustentou por anos o slogan “*Think Different*” (Pense diferente) e um de seus anúncios lendários comunica de forma brilhante esse pensamento: “*Here’s to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They’re not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them. About the only thing you can’t do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.*” (Essa é para os loucos. Os desajustados. Os rebeldes. Os desordeiros. Os pinos redondos nos buracos quadrados. Os que vêem as coisas de forma diferente. Eles não gostam de regras. Eles não têm nenhum respeito pelo status quo. Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los. A única coisa que você não pode fazer é ignorá-los. Porque eles mudam as coisas. Eles empurram a raça humana para a frente. E enquanto alguns podem vê-los como loucos, nós vemos gênios. Porque as pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo, são as que o fazem”). <http://www.youtube.com/watch?v=tjgtLSHhTPg> Acesso em: 23/02/2014 às 23:49

a) Ele obriga as pessoas e as empresas a pensarem por que estão ali fazendo o que estão fazendo e esse exercício por si só tende a trazer mais sentido para o que se faz.

b) A metodologia proposta por SINEK (2009) envolve ainda consistência e disciplina para se manter fiel ao seu porquê apesar das tentações para ser tudo para todo mundo e ganhar mais recompensas. A cada escolha feita é mais um esforço de integrar o próprio *self*, ou, no caso das empresas, reforçar sua cultura.

Assim, apesar de não encerrar o tema de como facilitar a internalização/integração dos controles, o *insight* proposto por SINEK (2009) se mostra um bom começo para esse longo caminho de mudança e aprendizado, especialmente quando falamos em esclarecer o racional significativo das ações propostas: deve-se sempre comunicar o porquê.

9.2.2. ENQUADRAMENTO (*FRAMING*)

Gail Fairhurst nos brinda com o conceito de “framing” (enquadramento) argumentando que a comunicação é um meio para criar uma realidade compartilhada, e não o mero envio/recebimento de mensagens:

“Se estou falando, eu devo estar me comunicando... certo?” Muitos líderes (e outros, claro) assumem este fato porque a comunicação parece um simples ato de transmissão. O modelo “Emissor → Mensagem → Receptor”, que descreve a comunicação como uma mensagem que atravessa um canal sujeito a ruído ainda é muito ensinado. [...] Uma forma melhor de enxergar a comunicação é enfatizar a forma como ela cria uma realidade compartilhada. (FAIRHURST, 2011, p. XIV)

Ela parafraseia o filósofo Michel Foucault quando explica que normalmente as pessoas sabem o que falam e porque falam, mas não sabem o que sua fala “faz”, ou seja, o significado e o impacto de sua comunicação na realidade. “A maioria de nós falha em entender a propriedade de geração de contexto de nossa linguagem e de significados de eventos em que contribuimos na criação” (FAIRHURST, 2011, p. XV).

Para definir a questão do enquadramento ela explica que se trata tanto de um processo cognitivo como de um ato de comunicação. O pensamento é semelhante ao que algumas abordagens estudadas aqui já trouxeram: a comunicação deve ser pensada

e não meramente exercida. Como qualquer outra atividade exercida pela gestão, deve ser levada a sério, estudada e pensada. O argumento constante é que é difícil pensar em algum gestor que fique tranquilo em relação a seu orçamento porque sabe fazer conta. Ainda que se saiba fazer conta, é necessário fazê-las, organizá-las, arquivá-las historicamente, analisá-las, contextualizá-las com outros indicadores, com resultados, com mudanças de cenário... enfim... uma infinidade de reflexões devem ser realizadas em cima do que poderia ser apenas um grosseiro cálculo de quanto tenho *versus* quanto gasto.

Da mesma forma, nos gera profundo estranhamento que um gestor confie sua comunicação meramente à sua capacidade de se expressar, sem planejar, refletir, avaliar sua comunicação frente ao estilo de seus liderados, e dentro do contexto cultural da empresa, de acordo com os objetivos a serem atingido e com o histórico do que já passou, observando como pode ser mais assertivo e obter mais engajamento, etc.

Como forma de responder a parte dessas questões, podemos exercitar a comunicação da liderança através das lentes do enquadramento, que em linhas gerais “envolve a habilidade de moldar a realidade de um terminado assunto e definir suas características e seu sentido através dos significados que incluímos ou excluimos, assim como os que enfatizamos quando comunicamos” (FAIRHURST, 2011, p. 212).

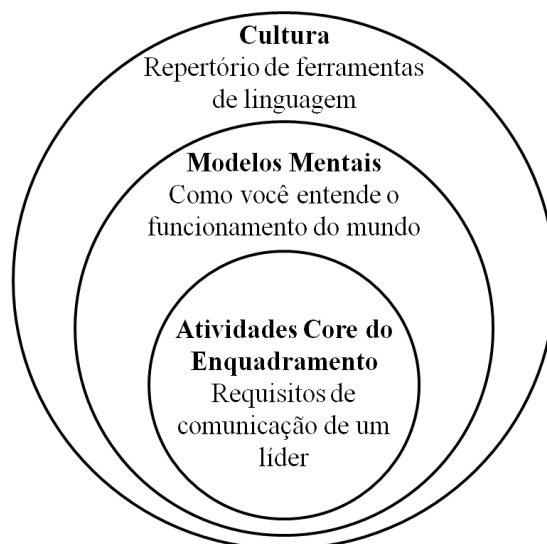
É claro que esse conceito é muito permeado pela questão da persuasão, o que sempre é controverso: será que o líder usará para interesse próprio? Usará para o bem de todos? Como saberá que é para o bem de todos? Por isso, cabe aqui lembrar o contexto que estamos trabalhando: em uma situação ligada à motivação, em que o líder é desafiado a comunicar uma tarefa da melhor forma possível, provendo um racional adequado e o mínimo de sensação de escolha para seu funcionário por estar realizando a atividade. Sendo assim, a preocupação em “enquadrar” a atividade, selecionando as melhores palavras para comunicá-la, é uma atitude bastante ética. Facilitar a sensação de autonomia, competência e relacionamento de um colaborador implica diretamente em sua saúde psicológica e seu bem estar.

FAIRHURST (2011) aponta alguns princípios para que essa “construção de realidade” ocorra, a saber:

- 1) Controle o contexto: Normalmente os líderes não podem controlar os eventos, mas são capazes de estabelecer o contexto através do qual esses eventos serão observados.

- 2) Defina a situação: em seu nível mais básico “enquadrar” uma situação é trazê-la para o aqui e agora de uma forma que todos possam se conectar a ela. Muito se fala sobre escolher uma estratégia de enquadramento ou outra dependendo de um interesse próprio, mas isso não funciona. O enquadramento mais adequado é sempre aquele aderente à cultura e que tem significado para todos. É preciso ser sensível à interdependência existente e hábil em se alinhar aos interesses dos demais.
- 3) Seja ético: É preciso ser responsável e manter em mente as possíveis consequências da comunicação realizada.
- 4) Interprete a incerteza: nos cenários de dúvida emergem os líderes. Os líderes são os agentes de mudança das empresas e por isso devem ser aptos a responder algumas perguntas básicas como: porque estamos aqui (missão)? Para onde vamos (visão)? Quem somos (identidade coletiva)? O que realmente conta para a organização (valores)?
- 5) Desenhe sua responsividade: em última instância a liderança é um problema de *design*. Entenda o que significa ser líder no contexto da posição ocupada e use a comunicação para exercer o papel.
- 6) Controle a espontaneidade: essa recomendação pode parecer contraditória e até impossível, mas faz parte do processo de enquadramento não deixar que as emoções acabem interferindo tanto na comunicação que acabem tornando a mensagem confusa. É preciso exercitar a atenção consciente para ser capaz de entregar mensagens consistentes.

Esses princípios acabam sendo naturalmente refletidos quando descrevemos de forma mais detalhada os componentes necessários para a habilidade de enquadramento (Figura 18) e algumas ferramentas/práticas sugeridas.



Fonte: Adaptado de FAIRHURST, 2011, p. 31

Figura 18 – Componentes da habilidade de enquadramento

1) Cultura

Do discurso cultural já existente virá o conteúdo de sua comunicação. “O ponto importante aqui é que familiaridade cultural se traduz em um recurso de enquadramento” (FAIRHURST, 2011, p. 32). A experiência coletiva acaba moldando nossa forma de enxergar o mundo, então é essencial partir desse repertório compartilhado para a construção de uma comunicação compreensível.

A autora dá o exemplo do conflito entre os “Geeks” (jovens abaixo de trinta anos) e os “Geezers” (senhores acima de setenta anos). Os primeiros, nascidos na era digital, e portanto, habituados com um pensamento não linear e sistemas vivos, enquanto os últimos, vindos de uma era analógica, estão habituados a um pensamento linear e uma visão mecânica do mundo. Cada um desses grupos possui uma forma de descrever seu mundo, abordando temas diferentes, com linguagens e argumentos diferentes.

Para utilizar adequadamente essa bagagem de ferramentas de linguagem, é necessário considerar três pontos: a) Discernir os discursos culturais dos seus interlocutores; b) Combinar de forma criativa os diversos discursos culturais e c) Conhecer as limitações de um discurso cultural.

a) Discernir os discursos culturais dos seus interlocutores

É importante compreender e discernir os diferentes discursos culturais de seus interlocutores. Uma forma possível de fazer isso é através de contraste entre os diversos grupos (como o exemplo dos *Geeks* e *Geezers* mencionado acima), ou comparando a

nossa própria visão com a do grupo com o qual estamos tentando interagir. Uma comparação lado-a-lado, com uma tabela, por exemplo, embora possa ser um pouco grosseira no sentido de não captar nuances mais sutis, permite que as características dos grupos sejam ressaltadas formando um quadro geral para compreensão.

b) Combinar de forma criativa os diversos discursos culturais

Já combinamos naturalmente e de forma inconsciente diversos discursos culturais para tentar captar e sintetizar a complexidade do mundo de hoje, entretanto, existe oportunidade para fazermos isso de forma consciente e, portanto, enriquecendo a bagagem de ferramentas linguísticas e o próprio discurso, garantindo mais flexibilidade à comunicação.

Fairhurst dá o exemplo de um *recall* realizado pela Toyota¹⁵ em 2010, quando ela se utilizou do discurso cultural de tecnologia (usando termos como “pedais defeituosos” e “aceleração indesejada”) combinado com o discurso de ética por se responsabilizar pelos reparos (trechos como “*recall* de segurança”). Apesar de ser um exemplo simples, deixa bem claro como a Toyota ao mesmo tempo nomeou e pontuou o problema e se posicionou como empresa responsável.

Fairhurst propõe ainda uma lista de discursos culturais comuns, sugerindo o exercício consciente de combinação dos mesmos, mas deixa espaço para que o leitor preencha com novos discursos culturais que ele mesmo identifique. Abaixo (Quadro 10) reproduzo a listagem proposta para deixar mais claro o conceito.

¹⁵ Cabe ressaltar que à época da apresentação desta dissertação foram divulgadas diversas reportagens sobre esse caso de *recall* da Toyota condenando a empresa a pagar 1,2 bilhões de dólares e por isso decidi, aconselhada por um dos membros da banca, a incluir esta nota de rodapé na versão final desta dissertação. Assim, embora a Toyota tenha incorporado o discurso cultural da ética em sua comunicação, a ética em si não foi incorporada, conforme notícias mais recentes.

“Montadora que mais vendeu carros no mundo em 2013, a Toyota admitiu que iludiu consumidores norte-americanos, omitindo e fazendo declarações enganosas sobre dois problemas de segurança, sendo que cada um deles causava um tipo de aceleração involuntária, disse o Departamento de Justiça.” (<http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/03/toyota-pagara-us-12-bilhao-por-problemas-de-acelerador-nos-eua.html> Acesso em: 05/04/2014 às 22:14)

Tipo de discurso	O que é culturalmente compartilhado
Tecnologia	Conhecimento das características de uma tecnologia, seus usos e suas aplicações possíveis (termos: aplicativo, banda larga, etc.)
Militar	Questões de controle, ordem ou herarquia (metáforas: cadeia de comando, <i>top gun</i> (ser o melhor naquilo que faz), etc.)
Ambiental	Todas as coisas ligadas à ecologia, sustentabilidade, reciclagem (metáforas e termos: verde, sustentabilidade, etc.)
Ciência	Princípios científicos, pesquisa com lentes científicas (termos: estudos controlados, grupo de controle, etc.)
Qualidade	Qualidade total, Seis sigma (termos: melhoria contínua, defeito zero, etc.)
<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i> , suporte, aconselhamento de carreira (termos: mentor/ <i>protégé</i> , <i>coach</i> , etc.)
Liderança visionária	Liderança carismática, Liderança transformacional (metáforas ou termos: visão, líder versus gerente, etc.)
Time	Conhecimento sobre os processos de influência dos grupos (termos e metáforas: colaboração, espírito de equipe, etc.)
Vendas	Informação de marketing relacionada à distribuição de um produto ou serviço (termos: campanha, quota, etc.)
Mudança	Conhecimento sobre a complexidade da mudança nas organizações (metáforas e termos: visão, pequenas vitórias)
Ética	(Conhecimento relacionado a responsabilidades morais (termos: valores, prestação de contas, etc.

Fonte: Adaptado de FAIRHURST, 2011, p. 38

Quadro 11 – Exemplos de discursos Culturais

Como mencionado, o quadro não tem nenhuma intenção de encerrar a questão. Outros discursos podem ser pensados ou outros motes dentro desses mesmos discursos já sugeridos. Novamente, é o exercício de prestar atenção e refletir sobre a comunicação e a interação dos interlocutores que garante o resultado superior e não alguma nomenclatura específica que se utilize para nomear este ou aquele grupamento de conceitos. “Comunicadores estratégicos sempre estão em busca de maneiras de adquirir e combinar discursos. Eles prestam atenção a situações em que discursos combinados trabalharam bem e quando eles não performaram tão bem” (FAIRHURST, 2011, p. 39).

c) Conhecer as limitações de um discurso cultural

Como tudo que organiza, sintetiza ou agrupa algo complexo, os discursos culturais também restringem comportamentos. Como nos fornecem ferramentas linguísticas práticas, eles tendem a fazer com que haja uma certa disciplina em relação ao uso desse

repertório. Essa acomodação vinda da disciplina pode ser positiva no sentido de focar a energia para atingirmos um determinado resultado, mas, quando ela passa a nos impedir de fazer considerações introspectivas, refletir, mudar ou crescer, então ela começa a ser prejudicial. Como exaustivamente repetimos ao longo do texto, apenas a reflexão e a auto crítica permitirão que se use adequadamente os insights advindos da análise de discursos e que percebe o sentimento de quando é o momento de abandoná-los em direção a uma nova visão.

2) Modelos Mentais

“Líderes que entendem seus mundos normalmente são capazes de explicar seus mundos” (FAIRHURST, 2011, p. 39). Assim, quando um líder avalia os recursos e as condições disponíveis para realizar o enquadramento, um dos aspectos principais são seus próprios pensamentos, ou, como colocado por Peter Senge e já mencionado anteriormente neste trabalho, seus modelos mentais.

Para Fairhurst todo líder eficaz deve ter pelo menos quatro modelos mentais próprios, que reproduzo abaixo:

- a) Uma visão de futuro (Para onde estamos indo nos próximos cinco anos? E nos próximos dez?)
- b) Uma missão (Qual é o nosso propósito? Porque estamos aqui?)
- c) Uma lista de valores essenciais (O que realmente conta na organização? O que é necessário para seguir adiante?)
- d) Uma identidade coletiva (Quem nós somos?)

Cabe ressaltar entretanto, que ter essas respostas de forma “macro” como forma de orientação não significa que é necessário (ou esperado) que o líder tenha respostas para tudo, especialmente frente ao que Fairhurst¹⁶ chama de “*wicked problems*” (na tradução literal, problemas perversos).

Podemos considerar “*wicked*” problemas que são esmagadoramente complexos e amplos e escopo e para os quais não há resposta correta. Problemas “*wicked*” não são solucionáveis, pois estão constantemente se transformando em outros problemas. Desta forma, não é esperado que os líderes tenham resposta para eles, mas sim que eles

¹⁶ Na realidade o termo é emprestado de RITTEL; WEBBER (1973) Ref.: Rittel, H., & Webber, M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*. In *Policy Sciences* (Vol. 4, pp. 155 – 169). Amsterdam: Elsevier.

consigam captá-lo minimamente de forma a engajar a empresa a colaborar corretamente para coletivamente discutir e decidir futuros possíveis. Em oposição aos “*Tame problems*” (na tradução literal, problemas domesticados), problemas “*wicked*” não são tratáveis a partir de uma postura de comando e controle, pois não se rendem à forma tradicional de resolução de problemas. Nestes casos, o que é necessário para o líder é ser capaz de fazer boas perguntas e de pensar e agir de forma colaborativa.

Tudo isso fica mais claro, quando consideramos as cinco características essenciais dos modelos mentais pontuadas por Fairhurst:

- a) Um modelo mental pode ter formatos diversos: uma imagem, um processo, uma série de passos como um *script*, etc.
- b) Modelos mentais devem nos ajudar a compreender como o mundo é hoje e também como ele tende a se comportar no futuro.
- c) Modelos mentais nos auxiliam a organizar e entender nossos pensamentos e a memorizar alguns pedaços essenciais de informação.
- d) Um modelo mental deve se desenvolver à medida que experimentamos e processamos informação sobre o mundo.
- e) Modelos mentais guardam limitações de algumas hipóteses não questionadas que nós guardamos, como por exemplo, estereótipos e preconceitos e por isso precisam ser reexaminados de tempos em tempos.

Os modelos mentais trazem consigo a necessidade de dois exercícios:

- **Mantê-los afiados e atualizados** (a fim de serem mais frequentemente adequados para uso). Para mante-los afiados e atualizados, devemos ficar atentos a novas informações e buscar sempre abraçar a complexidade do mundo, buscando novas formas de compreendê-lo;

- **Resgatá-los para atuar eficazmente em momentos de espontaneidade** (a fim de utilizá-los efetivamente, suportando a espontaneidade através de um *framework* macro de sentido. Refere-se ao princípio 6 de construção da realidade – “Controle a espontaneidade” mencionado anteriormente).

Sobre esse resgate, cabe uma explicação um pouco mais profunda. Fairhurst traz como reflexão que seria parte da condição humana “ser consciente sempre do que fez, nunca de estar fazendo” (MEAD, 1956 apud FAIRHURST, 2011, p.62). Para ilustrar essa discussão, ela traz ainda a pergunta: “Como eu sei o que penso até que eu veja o que eu disse?” (WEICK, 1995, 1979 apud FAIRHURST, 2011, p. 62).

O que se quer dizer com isso é que existe uma parte inevitável do mundo, na qual somos atirados/lançados, ou seja, não podemos evitar nos tornarmos atores de determinadas situações, parando para pensar em como agir. O que é dito modela o evento ocorrido e a nós mesmos.

O que se pode fazer nestes casos além de uma análise em retrospectiva? Fairhurst recomenda o “*priming*”, que é um termo frequentemente utilizado em psicologia para determinar o efeito na memória quando ocorre exposição a um estímulo e isso influencia a resposta que é dada posteriormente a um outro estímulo. Um exemplo bastante simples são brincadeiras como aquela “ema ema ema, qual é o nome da clara do ovo?” e a pessoa sem pensar responde “gema”.

O que estamos tratando aqui, entretanto, é que sempre carregamos nossos modelos mentais, e, quanto mais tempo gastamos refletindo sobre eles e tornando-os conscientes, mais eles tendem a ficar “na ponta da língua”. Assim, o melhor controle sobre o que é dito ocorre antes de se dizer, e não depois.

Estamos falando de um exercício de pensamento que, se repetido frequentemente, pode efetivamente mudar a química do cérebro, uma vez que quanto mais vezes acionamos neurônios de forma conjunta, mais eles tendem a ser acionados de forma conjunta, fortalecendo a ligação entre eles. Ou seja, “quanto mais você pensa nas coisas conectadas entre elas, mais você tende a lembrar delas juntas no futuro” (FAIRHURST, 2011, p. 65).

Para realizar esse exercício constantemente e manter o modelo mental de liderança afiado, é sugerido reservar um tempo semanal ou diário para pensar sobre os objetivos e prioridades e sobre como comunicá-los. Isso tende a deixar o líder mais preparado para as situações de improviso.

3) Enquadramento

Para realizar o enquadramento em si, recomenda-se saber exatamente o que é esperado de sua comunicação como líder. Não apenas as atividades que você deve desenvolver, tais como: desenvolver um senso coletivo de metas, objetivos e estratégias, encorajar a flexibilidade do processo de decisão e de mudanças, construir e manter uma identidade organizacional significativa, mas também qual é o objetivo final em cada um delas.

Fairhurst sinaliza que existem dois tipos de produto/*output* para esse esforço de comunicação: um deles é a concordância e o outro é o alinhamento. A concordância significa que “você ganhou a mente de seu público-alvo, e, talvez, seus corações” (FAIRHURST, 2011, p. 56). Já o alinhamento significa que você conseguiu transmitir as informações necessárias para termos uma ação coordenada.

Em nosso contexto da motivação, estamos particularmente interessados na concordância, pois acreditamos que existe uma maior correlação entre ela e o processo de internalização por parte do interlocutor.

Trouxemos o enquadramento para a discussão pois acreditamos que esses passos podem nos ajudar a construir um pensamento e uma comunicação mais pertinentes a um contexto adequado para satisfação das três necessidades psicológicas básicas. Ao ajudar o interlocutor a enxergar a situação por um outro prisma, entendendo o conceito macro e o significado da ação, é possível estimular seu senso de autonomia, competência e relacionamento em relação à atividade e ao contexto em geral.

9.3. PROVER *FEEDBACK* SINCERO E POSITIVO, QUE RECONHECE A INICIATIVA E, QUANDO ABORDAR PROBLEMAS, FAZÊ-LO DE FORMA FACTUAL E SEM JULGAMENTO.

A literatura sobre *feedback* é bastante extensa, sendo tema constante dos manuais de gestão e de recursos humanos. Enquanto outros insights trazidos pela TAD para a comunicação do líder podem não ser tão óbvios, ser capaz de prover um *feedback* adequado provavelmente era uma temática já esperada.

Sabemos que grande parte da comunicação usada por gerentes é positiva (no caso de elogio a trabalhos bem feitos) ou não ameaçadora, como no caso dos tópicos abordados até aqui: “Engajar-se na resolução de problemas pode ser intelectualmente estimulante para o gerente e para o funcionário. Tentar comunicar e vender uma visão pode ser desafiador [...] mas ao mesmo tempo pode ser emocionante à medida que mais e mais seguidores compram a mesma e a tornam compartilhada” (ATWATER; WALDMAN, 2008, p.1-2). Nesse sentido, é menos problemático trabalhar o cunho informacional da comunicação, fomentando as necessidades de competência, autonomia e relacionamento.

Existe, entretanto, um outro lado bastante árduo dessa comunicação: comunicar questões negativas, ameaçadoras ou incertas. Essas informações causam reações ruins quando comunicadas e por isso costumam ser evitadas, mas existem consequências negativas principalmente quando elas não são comunicadas. SANTOS ET AL (2009) estabeleceu a correlação positiva entre a existência de *feedback* por parte da chefia e uma maior satisfação com a remuneração recebida pelo trabalho. Este estudo avaliava apenas ter em comparação com não ter *feedback* e não a forma como esse *feedback* era fornecido, estabelecendo uma clara relação de que entender minimamente o quanto estava agregando valor à empresa e qual era seu papel lá dentro já ajudava o funcionário a ficar mais satisfeito com a remuneração que recebia.

Ainda que o simples fato de oferecer *feedback* x não oferecer *feedback* já possa influenciar positivamente a percepção dos funcionários, a forma como isso é feito também tem grande impacto como essa informação será processada e se irá prover outros resultados positivos (além da sensação de adequação salarial), como, por exemplo, facilitar ou não o processo de internalização. Por isso, veremos a seguir algumas sugestões de como fazer isso de uma forma a considerar a necessidade de autonomia, competência e relacionamento dos funcionários.

9.3.1. COMUNICAÇÃO ABERTA (*OPEN COMMUNICATION*)

Uma abordagem interessante é a de “*Open Communication*” (comunicação aberta) proposta por ATWATER; WALDMAN (2008), que contempla mensagens difíceis que precisam ser transmitidas por pessoas em posição de liderança.

Os autores se baseiam em uma extensa revisão bibliográfica para questionar a crença de mudança de comportamento através de mero reforço positivo ou negativo (mencionada anteriormente neste trabalho, na qual recompensamos o bom comportamento e punimos o mau comportamento), argumentando que, além de não prover a mudança de comportamento desejada, o uso do *feedback* negativo como punição acarreta efeitos colaterais negativos (ATWATER ET AL, 2001 apud ATWATER; WALDMAN, 2008).

As evidências existem: no estudo de GEDDES; BARON (1997 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) a performance de mais da metade dos funcionários caiu após o *feedback* negativo e uma proporção similar foi encontrada em ATWATER ET AL (2001 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) após a análise de 123 entrevistas, em que

apenas metade dos casos apresentou melhora em relação ao incidente. Cabe ressaltar que, mesmo quando o colaborador reconhecia que o *feedback* era justo e assumia a responsabilidade pelo erro, havia o relato de emoções negativas em relação ao superior que deu o *feedback*, tais como: raiva, tristeza, decepção e desencorajamento. Por fim, RUDAWSKY; LUNDGREN; GRASHA (1999 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) reforçam que quanto mais negativo é o *feedback*, maior o retorno agressivo verbal.

Racionalmente, isso não faz tanto sentido: se a intenção de dar o *feedback* é positiva e somos constantemente estimulados a ter transparência e relatar as coisas “como elas são” para os demais, porque será que é tão difícil dar e aceitar esse tipo de *feedback*?

Parte da discussão remonta ao início deste trabalho, a necessidade de competência (em referências teóricas sem ser a TAD pode também ser chamada de “auto-eficácia”, “auto competência” e “auto-estima”) e a percepção que a pessoa possui sobre ela mesma. Os estudos (ATWATER; WALDMAN, 2008) mostram que para aquelas pessoas que não possuem auto-estima, o *feedback* negativo reduz ainda mais esse senso de competência, reduzindo a motivação por fazer com que a pessoa reforce a percepção de que é incapaz. As pessoas com auto-estima elevada, por sua vez, tendem a aceitar melhor o *feedback* negativo, mas o fazem por ficarem parcialmente imunes a ele, ou seja, desconsideram o mesmo atribuindo o erro à sorte e a fatores externos, já que se sentem competentes. Ou seja, nem sempre o *feedback* representa uma mudança ou melhoria de auto-percepção e auto-conhecimento imediata por parte do avaliado.

Zhou (1998 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) realizou um experimento em que um *feedback* artificial era informado aos participantes, ou seja, independente da performance deles, eles receberiam um *feedback* positivo ou negativo sobre sua criatividade. O resultado foi de que aqueles que receberam *feedback* negativo foram menos criativos na tarefa subsequente do que aqueles que receberam *feedback* positivo, o que pode sugerir uma mecânica curiosa de profecia auto realizável. A ideia é que ao receber um *feedback* positivo a pessoa aumenta as expectativas sobre si mesma, enquanto quando o oposto ocorre ela seu nível de confiança, tendendo a reduzir o nível de performance em função do medo de errar.

Neste sentido, as recomendações são similares na bibliografia de *feedback* como um todo:

a) buscar não atribuir o *feedback* ruim a uma característica da pessoa (“você é ...”) mas à possibilidade de investir mais esforço em uma determinada tarefa ou comportamento a fim de obter melhor performance (“você pode prestar mais atenção quando realizar...”) e encorajando a aprender com os erros (BARON, 1988, 1990 apud ATWATER; WALDMAN, 2008);

b) prover descrição clara do que é esperado para aumentar as chances de sucesso na execução (STAJKOVIC AND LUTHANS, 1998 apud ATWATER; WALDMAN, 2008);

c) revezar observações negativas e positivas (ATWATER; WALDMAN, 2008);

d) permitir que aquele que recebe *feedback* emita sua opinião sobre o que foi falado (ATWATER; WALDMAN, 2008).

Embora a mudança de discurso possa não ser suficiente para garantir um grande impacto em uma única interação, ela com certeza pode influenciar positivamente a percepção de auto-eficácia (competência) quando existe um padrão verbal consistente ao longo do tempo (BANDURA, 1986; SILVER ET AL., 1986 ambos apud ATWATER; WALDMAN, 2008). Essa informação é consistente com o já mencionado efeito *bottom-up* do modelo hierárquico de motivação. Há que se ter cuidado, entretanto, com o uso excessivo de *feedback*, uma vez que – seja ela positivo ou negativo – quando realizado em excesso, gera duas consequências ruins: 1) abandono dos padrões internos e insensibilidade à redução de performance confiando exclusivamente em entidade externa para avaliação (“Se eu errar alguém irá reclamar/Quando for bem alguém irá elogiar”) (CAMPION; LORD, 1982 apud ATWATER; WALDMAN, 2008).; 2) tende a não contribuir para a motivação e ser ignorado, pois começa a se tornar repetitivo e não oferecer nenhuma informação nova relevante (“continuo sem apresentar o comportamento desejado/fiz o correto novamente... qual é a novidade?”) (ATWATER; WALDMAN, 2008).

A outra grande questão do *feedback* negativo é a percepção de que ele é menos preciso (e portanto, menos útil) do que o *feedback* positivo (BRETT; ATWATER, 2001; RUDAWSKY ET AL., 1999 ambos apud ATWATER; WALDMAN, 2008). Essa percepção de um excesso de subjetividade envolvida não se confirma em casos de tarefas simples e rotineiras, conforme os estudos de BANDURA; CERVONE (1983); PODSAKOFF; FARH (1989) E WALDERSEE; LUTHANS (1994) (todos apud ATWATER; WALDMAN, 2008), mas no caso do presente estudo, em que estamos

avaliando a motivação para atividades heurísticas, e, portanto, complexas, a questão da subjetividade do *feedback* negativo afetando sua credibilidade faz sentido e deve ser levada em consideração quando o líder realiza a comunicação de um retorno negativo.

Tópico	Pergunta	Explicação
1. Motivo do feedback	1. O que eu pretendo conseguir fornecendo este feedback?	Existem vários motivos sem ser prover informação precisa em relação a um comportamento tais como: "mostrar quem manda" ou motivar o funcionário a sair da organização. Se for esse o caso é melhor encontrar outras formas de alcançar esse objetivo sem ser emulando um feedback duro. Caso o motivo real seja prover informação para melhoria de performance do funcionário, então podemos partir para a segunda pergunta.
2. Posição do gestor em relação ao subordinado	2. Como é a minha relação com este colaborador?	Quando há uma relação de confiança e respeito o <i>feedback</i> tende a ser interpretado como construtivo. CHARLES; ATWATER; GOLDMAN (2007 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) mostraram que quando há uma relação positiva com o supervisor, o colaborador tende a apresentar uma mudança positiva, além de menos chance de retaliação, independente da forma como o feedback foi dado (com ou sem desculpas). Caso a relação seja positiva, pode-se migrar para a próxima pergunta.
3. Habilidade e vontade de mudar	3. O colaborador deseja (e tem a capacidade de) mudar?	Essa pergunta serve para avaliar a motivação que o funcionário poderá ter em mudar, e, principalmente, se terá condições para isso. Metas para quem não se importa ou metas inalcançáveis não surtem efeito.
4. Sistema de recompensas	4. O que o colaborador ganha se mudar?	Aqui é importante reforçar que não estamos falando necessariamente de recompensas físicas (embora possam ser utilizadas para atividades não heurísticas como comentado anteriormente). Neste caso estamos abordando a construção de um racional significativo para adoção do comportamento, ou seja, a reflexão sobre as consequências não apenas para a empresa, mas para o indivíduo da mudança sugerida.

Organizado a partir de: ATWATER; WALDMAN (2008).

Quadro 12 – Reflexões pré-feedback

Em função de todos os pontos abordados, ATWATER; WALDMAN (2008) reforçam que a “*Open communication*” é um constante dilema e sugerem alguns passos para evitar que o *feedback* negativo acabe acarretando consequências indesejadas. Novamente, essas orientações estão longe de ser uma receita de bolo, mas à medida que as reflexões são feitas e é dada a atenção devida a esse momento, alguns problemas tendem a se dissipar.

Neste caso, a primeira decisão a ser tomada é se o *feedback* deve ou não ocorrer. LATTING (1992 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) sugere que quatro pontos devem ser pensados antes de tomar essa decisão, conforme Quadro 12.

Há ainda duas reflexões sobre o momento de dar *feedback*: contexto e frequência/*timing*. No caso do contexto, *feedbacks* que são dados em momentos delicados da empresa tais como corte de pessoal, por exemplo, tendem a ser interpretados como “eu sou o próximo”, ainda que essa não seja a intenção. Nestes casos cabe avaliar se é possível adiar um pouco o *feedback* até que o cenário fique mais estável (ATWATER; WALDMAN, 2008).

Em relação à frequência, como já foi mencionado, deve-se evitar o uso excessivo da ferramenta de *feedback*, uma vez que ela pode perder eficácia. Assim, quando se tratar de atividades que possuam pequenos erros constantes não é recomendado fazer o *feedback* a cada erro, e sim uma avaliação periódica reunindo o compilado daquele período (ATWATER; WALDMAN, 2008).

Caso fique decidido de que o *feedback* é uma boa opção para a resolução do conflito e que o momento é adequado, existem ainda outros aspectos a serem considerados:

a) Concessões, justificativas e desculpas

O uso de **concessões** (Lastimar a falha da pessoa: “Lamento muito que você não tenha atingido sua meta”), **justificativas** (Apelar para resultados positivos: “É bom que isso veio à tona agora, assim você pode resolver antes de isso se tornar um problema de fato”) e **desculpas** (Atribuir ação a outros fatores ou ainda comentar a falta de conhecimento ou intenção: “Com certeza você não sabia da gravidade do assunto”) pode ter impacto positivo na intenção de mudança por parte daquele que recebe o *feedback* (TATA, 2002 apud ATWATER; WALDMAN, 2008).

A mesma pesquisa aponta que, quanto mais negativo o *feedback*, menor é a disposição de mudar e que conversas empáticas dão mais resultado do que conversas unilaterais do tipo “conserte isso”.

A pesquisa de ATWATER; GOLDMAN; CHARLES, 2006 (apud ATWATER; WALDMAN, 2008) também defende que vale a pena o cuidado de amenizar o discurso, avaliando o caso de suspensões aplicadas com ou sem desculpas no discurso, gerando impacto na percepção de justiça do avaliado. Ou seja, quando é necessário recorrer a

medidas disciplinares, dar uma saída honrosa para o funcionário ajuda a mitigar as reações ruins. Neste caso, não estamos falando de dizer que ele não mereceu a reprimenda, mas apenas de que o supervisor lastima fazê-la e/ou lamenta as consequências dela para o colaborador.

Todas essas iniciativas se relacionam diretamente com a preservação do senso de competência do funcionário com a manutenção dos laços de relacionamento com ele, mantendo um nível mínimo de satisfação das necessidades psicológicas básicas, mesmo em um cenário desfavorável.

b) Redação do *feedback*

Embora não guarde relação direta com a satisfação das necessidades psicológicas básicas, esse conselho é útil quando medidas formais são necessárias. Redigir o *feedback* pode ser uma boa ideia por dois motivos: 1) clareza – escrever detalhadamente qual foi o erro de performance e qual é a solução para saná-lo e o plano de ação evita que o supervisor caia no erro do criticismo destrutivo (*feedback* negativo que atribui a performance à pessoa e não à situação (p.ex.: complexidade da tarefa), além de ser generalista e conter ameaças); 2) registro para recordação – caso o funcionário opte por mudar terá tudo registrado para acompanhamento (ATWATER; WALDMAN, 2008).

c) Escuta verdadeira

A questão da escuta foi tratada em mais detalhes anteriormente, mas vale reforçar seu papel essencial também durante o *feedback*. Dar a oportunidade de o avaliado emitir sua opinião e participar da discussão é algo subestimado pelos gestores. Além disso, a maior parte dos gestores superestima sua habilidade em ouvir o retorno de seus funcionários sobre as colocações feitas (NEMEROFF; WEXLEY, 1977 apud ATWATER; WALDMAN, 2008). Entretanto, esse espaço para falar faz grande diferença na melhoria posterior de comportamento BRETT ET AL. (2005 apud ATWATER; WALDMAN, 2008).

d) Sentimento de satisfação

Esse fator vem à tona especialmente porque, em função da dificuldade de dar um *feedback* negativo, os gerentes esperam até a situação chegar no limite para ter essa conversa, demonstrando toda a sua insatisfação. Sugere-se abordar o problema quando ele ainda for pequeno e o gerente pode demonstrar satisfação com o funcionário.

Quando os colaboradores acreditam que foram tratados de forma justa, respeitosa e apoiadora a aceitação das críticas é melhor e existe menos sentimento negativo em relação ao superior (LEUNG; SU; MORRIS, 2001 apud ATWATER; WALDMAN, 2008). A ideia aqui é bastante clara: não deixar que se chegue ao ponto onde haverá um total descrédito da competência do funcionário e que falas destemperadas possam ocorrer afetando o relacionamento entre gestor/fucionário.

e) Privacidade

Dar *feedback* negativo de forma privada tem menos efeito negativo. Cabe ressaltar que o efeito deletério de um *feedback* negativo público não se restringe àquele que o recebeu, mas a todos que o assistiram, conforme pontuado por ATWATER ET AL. (2001 apud ATWATER; WALDMAN, 2008). Fica claro portanto que ferir o senso de competência publicamente será sempre pior do que fazê-lo de forma reservada.

f) Positivo primeiro

STONE; GUEUTAL; MCINTOSH (1984 apud ATWATER; WALDMAN, 2008) indicaram que a sequência positivo-negativo (em comparação com a sequência negativo-positivo) transmite a sensação de o *feedback* ser mais preciso, e é de especial relevância para funcionário com auto estima alta.

g) Tipo de tarefa

O tipo de atividade desempenhada também influencia uma vez que não é possível motivar da mesma forma pessoas que realizam tarefas repetitivas em comparação com aquelas que realizam tarefas desafiadoras e novas. Como nem todo tipo de trabalho oferece uma oportunidade grandiosa de desenvolvimento (p.e.x: atividades que dependem de velocidade, uma vez que o sujeito atingiu o máximo de sua performance mediante a prática e desenvolvimento do traquejo necessário, não adiantará continuar a notificá-lo de que está lento), forçar um *feedback* que cobre isso pode ser frustrante. Esse não é o caso estudado neste trabalho, que trata de um cenário de tarefas heurísticas, mas é sempre bom reforçar esse ponto, pois mesmo em cenários de inovação podem ocorrer tarefas rotineiras para as quais não surtirá efeito a insistência em retornos negativos.

Como foram muitos os pontos levantados, ATWATER; WALDMAN (2008) resumem algumas dicas ao final do texto, conforme exposto no Quadro 13.

- 1) Local privado, cara a cara com tom agradável.
- 2) Demonstre respeito, evite constrangimento e permita que o receptor faça uma saída honrosa.
- 3) Dê a oportunidade de o receptor falar.
- 4) Manter a motivação e cooperação reconhecendo os aspectos positivos da performance ou do trabalho.
- 5) Evite que o subordinado fique chateado, convide-o a reagir ao seu feedback.
- 6) Mantenha a credibilidade: providencie evidências ao invés de boatos ou rumores.
- 7) Construa comprometimento com a melhoria, convide-o a ter ideias.
- 8) Mostre que você valoriza seu subordinado: comente as ideias dele.
- 9) Dê suas ideias sobre como o subordinado pode melhorar.
- 10) Construa senso de competência, deixe que ele saiba que você acredita que ele pode melhorar.
- 11) Crie um plano de ação e um mecanismo de monitoramento.
- 12) Acompanhe para medir o progresso.

Fonte: Adaptado de ATWATER; WALDMAN, 2008, p. 67

Quadro 13 – Sugestão de sequência para feedbacks negativos

9.3.2. PROTOCOLO SPIKES / PACTAR

Durante a busca nos bancos de dados de pesquisa disponíveis na internet encontrei alguns materiais que abordavam a questão da comunicação entre médico (ou enfermeira) e paciente. Embora essa não fosse a realidade do meu trabalho, sempre “passava o olho” no artigo a fim de identificar se existiria alguma prática que fosse adotada no mundo da saúde que, apesar de aplicável, ainda não tivesse sido adequadamente adotada no ambiente empresarial. Em uma dessas revisões encontrei o protocolo SPIKES e achei poderia ser muito interessante para o estudo do *feedback*.

O protocolo SPIKES, criado por Robert Buckman e Walter Baile a partir da pesquisa e organização de diversas práticas e discussões do ramo, descreve seis passos para que o médico possa comunicar uma “má notícia” a um paciente. O conceito de “má notícia” na medicina é o de “qualquer informação que afete seriamente a visão do

indivíduo em relação ao seu futuro” (BAILE ET AL, 2000, p. 304). Esse protocolo é geralmente usado para a comunicação de doenças terminais, mas pode aplicado também em casos menos drásticos, mas de grande potencial traumático para o paciente, tais como comunicar para um atleta que precisará encerrar sua carreira devido a um problema no coração (LINO ET AL, 2001).

A forma como a “má notícia” é dada influencia desde a compreensão do paciente acerca da doença até seu ajuste psicológico posterior à notícia, passando pela satisfação com o tratamento e grau de esperança ao longo do mesmo. Sob o ponto de vista do médico, os profissionais que se sentem confortáveis em dar “más notícias” estão menos sujeitos a estresse e estafa (BAILE ET AL, 2000).

Embora a dimensão de um problema de saúde não possa ser comparada à de um *feedback* negativo recebido em uma empresa, há uma certa semelhança em relação aos sentimentos experimentados em relação à insegurança do futuro e à sensação de fragilidade, mesmo que variem tremendamente em intensidade, quando qualquer um dos dois ocorre. Além disso, considerando que o protocolo é aplicado para casos tão extremos, podemos presumir que, caso utilizado em casos mais simples, representará um cuidado extra, mas dificilmente será insuficiente para lidar com esses temas mais corriqueiros.

Outro ponto interessante é o fato de o protocolo SPIKES ser dividido em passos, como qualquer outro procedimento médico. Essa forma visa ser mais familiar aos médicos, acostumados com os inúmeros protocolos. Um exemplo clássico é protocolo com os passos de uma ressuscitação cardiopulmonar. Neste caso, temos uma atividade de grande complexidade clínica refletida em passos que não tem como objetivo simplificar ou banalizar tal procedimento, mas sim prover um suporte mnemônico formalizando os passos necessários para redução dos riscos envolvidos.

Da mesma forma, e como já deixei claro ao longo do trabalho, não tenho a intenção de reduzir a complexidade de um *feedback* negativo a alguns passos, mas, ao trazer para a consciência algumas preocupações relevantes, reduzir os riscos envolvidos no processo.

Ademais, o método utiliza um acróstico (*spikes* em inglês tem o sentido de espinhos, pregos e associações similares como cravos e pontas de ferro, sugerindo a cautela necessária com a situação), o que costuma facilitar o processo de memorização.

O protocolo SPIKES segue explicado no Quadro 14:

Acróstico	Detalhe	Tradução	Explicação
S	<i>SETTING UP the interview</i>	Preparando a entrevista	Sugere-se o ensaio mental da notificação, bem como a busca de todas as informações necessárias para prover ao paciente as respostas de que necessita. Além disso, sugere-se a escolha de um local privado, com assentos (sentar-se transmite a ideia de que não há pressa em concluir aquela atividade), o estabelecimento de <i>rapport</i> e uma comunicação antecipada caso haja alguma interrupção inevitável prevista para o período.
P	<i>Assessing Patient's PERCEPTION</i>	Avaliando a percepção do paciente	Antes de iniciar a fala, recomenda-se que o médico escute o paciente, avaliando o que ele já sabe até o momento e qual é a percepção que ele tem de seu estado, para saber o quão apto ele está a receber aquela informação e qual será o nível de impacto.
I	<i>Obtaining patient's INVITATION</i>	Obtendo o convite do paciente	Embora a maioria dos pacientes demande informações completas, alguns deles reagem de forma a criar situações em que não ficam cientes de detalhes relevantes de sua condição. Nestes casos, é interessante que o médico busque que o paciente informe como quer tratar essa relação. Exemplos: "Como você gostaria de discutir o resultado dos exames?", "Você gostaria de saber todos os detalhes ou quer que eu apenas resuma os resultados e gaste mais tempo discutindo seu plano de tratamento?". Caso o paciente não queira saber detalhes recomenda-se ficar à disposição para dúvidas.
K	<i>Giving KNOWLEDGE and information to the patient</i>	Fornecendo conhecimento e informação ao paciente	Recomenda-se não utilizar linguagem excessivamente técnica, mas evite ser genérico, pois isso causa ansiedade no paciente. É indicado dividir a informação em pedaços menores e ir checando a compreensão do paciente ao longo do percurso. Quando não há chance de cura, recomenda-se focar nos tratamentos que podem garantir qualidade de vida ao paciente nesta reta final.

E	<i>Addressing the patient's EMOTIONS with empathic responses</i>	Considerando as emoções do paciente e respondendo empaticamente	<p>Responder às emoções do paciente é considerado o passo mais difícil pela maioria dos médicos (BAILE ET AL, 2000).</p> <p>Recomenda-se primeiramente observar a reação do paciente, tentar identificá-la, bem como a razão para a reação (quando não tiver certeza de que a origem foi a própria notícia) e por fim expressar seus sentimentos estabelecendo uma conexão com o paciente. Ex.: "Essa notícia também me deixou triste, eu lamento", "Eu também estava aguardado um resultado melhor".</p>
S	<i>STRATEGY and SUMMARY</i>	Resumo e estratégia	<p>Pacientes com um plano claro para o futuro tendem a se sentir menos ansiosos, por isso, é importante ao fazer um resumo de tudo que foi falado e discutir com o paciente as opções de tratamento. Entretanto, antes de entrar neste passo, deve-se assegurar de que o paciente está pronto para discutir o tema. É importante que o médico estabeleça a esperança dentro do que é possível fazer, seja um tratamento de fato, seja a melhoria das condições de dor, por exemplo.</p>

Quadro 14 – Protocolo SPIKES

Após a análise da ferramenta e em função das pesquisas anteriores, refiz o acróstico e a explicação atrelada a cada um deles, adaptando à realidade do mundo empresarial, conforme pode ser visto no Quadro 15.

SPIKES		PACTAR		
Acróstico	Detalhe	Acróstico	Detalhe	Explicação
S	<i>SETTING UP the interview</i>	P	PREPARAR o feedback	Prepare o feedback: avalie se essa é a melhor ferramenta para solução da questão, reúna as informações necessárias (objetivas e factuais) e prepare um ambiente adequado e reservado para a conversa. Separe um tempo adequado na agenda, para realizar a reunião com calma, estabeleça rapport e comunique antecipadamente caso haja alguma interrupção inevitável prevista para o período.
P	<i>Assessing Patient's PERCEPTION</i>	A	Perceber a AUTO-AVALIAÇÃO e o AUTO-CONHECIMENTO do funcionário	Pergunte antes de falar. Perceba o momento do funcionário e até que ponto ele está ciente de suas falhas e disposto a mudar.
I	<i>Obtaining patient's INVITATION</i>	C	Obter o CONSENTIMENTO e a COLABORAÇÃO	Explique o que está ocorrendo e quais são os objetivos daquela conversa. Procure por pequenos compromissos e participações como: "Você gostaria que eu lesse todos os pontos e depois a gente discuta ou prefere ler e discutir ponto a ponto?"
K	<i>Giving KNOWLEDGE and information to the patient</i>	T	TRANSMITIR todas as informações	Seja objetivo, factual e específico. Procure mencionar aspectos positivos antes dos negativos. Transmita todas as informações necessárias para que a pessoa compreenda seu desvio e também como ela pode fazer para atingir os resultados esperados. Busque não atribuir o erro a uma falta de competência.
E	<i>Addressing the patient's EMOTIONS with empathic</i>	A	ACOLHER os sentimentos	Deixe que o funcionário exponha seus sentimentos e tenha uma postura acolhedora. Não é necessário

	<i>responses</i>			concordar com tudo que for dito, mas é necessário que ele sinta que há o espaço para que ele fale livre de críticas ou julgamentos.
S	<i>STRATEGY and SUMMARY</i>	R	RESUMO e plano de ação	Resuma sua percepção após ouvi-lo e quais são os próximos passos na sua opinião. Busque contribuições dele para o plano de ação e garanta que ele se sinta responsável pela melhoria e capaz de realizá-la.

Quadro 15 – Protocolo PACTAR: seis passos para aplicar um feedback

Durante a execução dos passos previstos no protocolo PACTAR é importante que o gestor mantenha em mente as necessidades psicológicas básicas do funcionário e utilize as demais ferramentas de comunicação sugeridas aqui. Além disso, sempre é bom reforçar a importância da preparação da comunicação de forma antecipada.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU O QUE OS CATALISADORES TÊM A VER COM ISSO?)

Por que algumas pessoas inovam e outras não?

A pergunta que começou toda esta empreitada de pesquisa segue sem resposta, isto porque, em minha luta para decifrar a parcela da motivação que cabia ao indivíduo e a parcela que correspondia à influencia do meio, acabei me deparando com a existência de uma motivação auto determinada, única, individual.

Mesmo sem ser possível estabelecer uma relação de causa-e-efeito entre a motivação e a inovação (podemos ter uma pessoa bastante motivada mas incapaz de realizar inovações por uma série de razões, como por exemplo falta de conhecimento técnico¹⁷), observamos sua relação indireta, mediada pela motivação que sentimos em exercer atividades que são necessárias à inovação. Ou seja, estar motivado não é o único fator que compõe a inovação, mas a não motivação é quase sempre determinante em tolir esse tipo de iniciativa.

Neste caso, a motivação é um fator extremamente relevante para um cenário empresarial de competitividade crescente e busca exponencial por diferenciação através da inovação. E como eu poderia estudá-la? Minha intuição inicial era de que 1) a motivação está dentro das pessoas e 2) O ambiente e as condições sociais influenciam o processo de liberação desse potencial interno.

O fator individual existe: a forma como cada pessoa lida com os desafios que lhe são colocados, e até mesmo como ela elabora suas metas e objetivos, certamente influencia sua motivação. Porém, este fator não apenas existe - ele é decisivo, uma vez que a motivação sempre tem origem no indivíduo. Em essência, ninguém motiva ninguém. Por isso, responder à pergunta de porque algumas pessoas inovam (ou, em função do que mencionamos acima, se motivam a inovar) e outras não é o equivalente a perguntar por que as pessoas são como são.

¹⁷ Um dos autores citados no texto, Mihaly Csikszentmihalyi, menciona, em uma palestra de 2004, a necessidade de pelo menos dez anos de intensa prática e treinamento (imersão técnica) em algum campo para que se possa vivenciar o “*flow*” e efetivamente criar algo novo ou melhorar algo já existente (http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow Acesso em: 05/04/2014 às 22:43)

Entretanto, essa questão não é tão determinista: o meio também exerce uma série de influências. Em primeiro lugar, a natureza da atividade tem grande impacto sobre a ação do sujeito; além disso, as interações que são estabelecidas podem ampliar ou reduzir a motivação trazida pelo sujeito.

O problema aqui é: embora não seja capaz de acender a faísca inicial da motivação, o meio pode ser opressor, reduzindo a motivação do indivíduo a ponto de inviabilizar a mobilização necessária. Ora, ninguém motiva ninguém, mas todo mundo é capaz de desmotivar alguém. É uma equação perigosa, e, portanto, é prudente focar na oportunidade de incremento e potencialização desta motivação. Isto pode não apenas fomentar a motivação, mas chegar até mesmo a estimular o indivíduo a torná-la parte de sua personalidade. Ou seja: novamente, o meio não é a origem da motivação, mas pode ser bastante responsável pela sua manutenção e intensidade.

A motivação, entretanto, não pode ser medida apenas em quantidade - ela possui muitas facetas que obedecem a regras distintas de funcionamento. Quando olhamos para o contexto específico deste trabalho - o universo corporativo em um borbulhante cenário de inovação -, precisamos entender que tipo de desafio está a nossa frente, e qual qualidade de motivação se faz necessária para enfrentá-lo.

A contribuição de um funcionário para as mudanças constantes e complexas inerentes à inovação tende a ser concretizada através da realização de atividades heurísticas, e ao longo deste trabalho relacionei a energização para este tipo comportamento à motivação intrínseca, que é estudada pela teoria da auto determinação.

Entretanto, como é difícil reproduzir nas corporações um contexto fértil para a motivação intrínseca (sem nenhum tipo de pressão, controle ou regulação), esse tipo de impulso tem uma aplicação bastante limitada na prática. Porém, quando observamos todo o *range* de tipos de motivação apresentados pela TAD, observa-se que a motivação extrínseca integrada compartilha características similares à motivação intrínseca no que diz respeito à pertinência para motivação em atividades heurísticas.

A boa notícia é que é possível caminhar no *continuum* proposto através da satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento, internalizando os controles e alcançando uma motivação proprietária, alinhada com nossos valores e integrada ao nosso *self*. O ambiente, portanto, possui um grande papel no suporte à internalização, especialmente se consideramos as interações sociais.

O papel do gestor de gerir a empresa - ter novas ideias enquanto faz as entregas no prazo certo, com o custo adequado e dentro da qualidade esperada, mantendo-se atento aos *trends* de mercado enquanto os repensa e busca criar tendências, etc. -, ao mesmo tempo em que desenvolve pessoas com responsabilidade, acolhendo e fomentando uma motivação natural do funcionário e aguardando o tempo de aprendizado individual, é complexo e por vezes antagônico.

Diante do gestor, se encontram o funcionário, com suas características, e o trabalho-a-ser-feito, com suas especificações. Quando se trata de um trabalho que é restrito a um comportamento, fica mais simples controlar a situação, bastando um comando para que a execução se inicie, ou a inclusão de estímulos e ameaças externas. O que fazer quando o trabalho-a-ser-feito é intelectual - um pensamento, uma ideia, uma solução diferente? Neste caso, não é possível traçar uma relação causal direta, como exposto por JOHNSON (2011). O autor faz um paralelo entre o processo de gerar novas ideias e a origem da vida, usando metáforas da química pré-biótica, onde o ambiente “randomizante” da sopa primordial possuía moléculas que colidiam e estabeleciam conexões até formarem estruturas mais e mais complexas.

A metáfora química também foi utilizada neste trabalho. No prefácio, expliquei minha ideia original sobre o caso: as variáveis são dadas e não é possível fazer acontecer uma reação que nunca ocorreria. “Um catalisador não é capaz de mudar a termodinâmica no equilíbrio da reação, portanto, somente reações espontâneas são passíveis de serem catalisadas” (DESTRO, 2012, p. 14).

Entretanto, tendo os elementos certos para que ela ocorra, é possível acelerar e aumentar a efetividade de uma reação química através do processo de catálise. “Catálise foi o termo utilizado por J. J. Berzelius, em 1835, para descrever as propriedades de algumas substâncias em facilitar as reações, sem serem consumidas” (DESTRO, 2012, p. 14). Traçando o paralelo para a empresa, o precisa ser realizado será concluído (ou não) a partir das competências disponíveis, mas se utilizará ou não todo o potencial inscrito na situação, isso fica por conta dos estímulos externos.

O catalisador não faz parte da reação, e tampouco é consumido por ela, e portanto representa o típico paradigma da sociedade do conhecimento, onde o jogo deixa de ser “soma zero” (um ganha e outro perde), adquirindo uma dinâmica na qual a troca de informações enriquece aquele que recebe e não empobrece aquele que emite. “Os

processos catalíticos surgem no intuito de diminuir etapas e energias envolvidas [...] podendo reduzir os subprodutos indesejáveis” (DESTRO, 2012, p. 12)

O colaborador e a tarefa, como os elementos básicos da reação, podem ser “catalisados” pela comunicação e construção de sentido do líder, que não fazem parte da “reação” e tampouco são “consumidos” por ela. “Catalisador é toda substância que participa de uma reação tanto como reagente como produto da mesma” (DESTRO, 2012, p. 14). Refletindo sobre esse ponto, é importante perceber que, à semelhança do que foi exposto Figura 12 (página 78), essa construção de sentido, ou seja, a percepção do indivíduo, é ao mesmo tempo um reagente e um produto no processo motivacional.

Essa “comunicação catalisadora” teve princípios e ferramentas úteis mapeadas neste trabalho, e, porque o presente estudo não realizou nenhuma intervenção com avaliação dos resultados, essa é uma oportunidade aberta a futuras pesquisas que se dedicarem ao tema.

O processo de catálise pode nos fornecer ainda uma última metáfora interessante: quando realizamos uma “catálise de contato”, ou seja, quando é introduzido um catalisador sólido na reação, que não se mistura com os elementos, diz-se que sua área de contato possui “sítios ativos”. O desenrolar da reação pode acarretar em um acúmulo de substâncias ao longo desses sítios e com o tempo o catalisador para de funcionar. Esse processo é chamado de “envenenamento” e implica na substituição do catalisador (PEREIRA, 2009).

Da mesma forma, a comunicação deve ser um exercício primordialmente cognitivo, uma reflexão. Aqui, ocorrem dois processos de “envenenamento”: se utilizarmos sempre as mesmas fórmulas, corremos o risco de nossa comunicação se tornar paisagem e, à medida que nos afastamos do cultivo intelectual da comunicação – ou seja, longos períodos após a leitura ou a execução do treinamento que nos fornece a informação relevante -, tendemos a acumular outras questões e perder nosso “poder de catálise”. Devemos ter o cuidado, portanto, de frequentemente avaliar os nossos “sítios ativos” e o de nossos interlocutores, sabendo o momento de se regenerar e liberar novos espaços.

“O caminho da libertação é longo e obscuro – as multidões de agora andam atônitas e enlouquecidas – e só se chega a ele por uma disciplina da suavidade” (MEIRELES, 2001, p.12). Não há receita: como a poetisa Cecília Meirelles sugere, devemos cultivar nossa sensibilidade de forma constante e consciente.

Neste trabalho aprendemos algumas formas de cultivar essa suavidade/sensibilidade: primeiramente, aceitar o desafio de repensar as práticas atuais de motivação, pautas no comando-e-controle e na política de punições-e-recompensas (que sequer refletem adequadamente a herança conceitual da ultrapassada escola behaviorista, uma vez que as empresas premiam exclusivamente resultados e não comportamentos, permitindo que mesmo funcionários que adotam condutas questionáveis sejam premiados) e compreender que as pessoas que trabalham nas empresas buscam ativamente integrar novas experiências ao seu *self* e que são capazes de identificar sentido nas atividades que se relacionam com seus valores mais profundos.

Quando olhamos a motivação de perto, observamos que, além do comportamento, resultam dela também uma cognição e um afeto. Ou seja, o que eu penso do que eu faço e como me sinto fazendo aquilo. Esses fatores influenciarão futuramente a percepção que teremos a respeito de futuras ações. A forma que temos de influenciar esse modelo mental que está sendo construído ao longo do percurso de interações é através da comunicação.

Assim, é necessário também encarar a comunicação com toda a seriedade que ela merece, frente ao seu impacto no dia-a-dia da empresa e no engajamento dos funcionários. Estudar seus meandros, dedicar tempo a ela. E quando fizermos isso, considerar sempre a construção desse ambiente, desse espaço de sentido compartilhado e co-criado no qual a percepção de competência, autonomia e relacionamento é tratada com cuidado e atenção.

É muito provável que no caminho da construção desse ambiente, o gestor se depare com alguns dos princípios que mencionamos neste trabalho: 1) Perguntar questões abertas, ouvir ativamente e reconhecer a perspectiva do outro, 2) Prover um racional significativo, transmitindo a sensação de escolha ao invés de controle e 3) Prover feedback sincero e positivo, que reconhece a iniciativa e, quando abordar problemas, fazê-lo de forma factual e sem julgamento. No caso dos líderes que acabarem se deparando com esses pontos, talvez lhes seja útil as ferramentas de comunicação que apresentamos neste trabalho.

Assim, a investigação humilde, as quatro perguntas para uma escuta ativa, o círculo de ouro, o enquadramento, a comunicação aberta e o protocolo pactar, se apresentam como uma forma bastante direta de exercitar a sensibilidade e a suavidade para aqueles

que compreenderem a importância disso e desejarem um ponto de partida para iniciar esta jornada.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO. **Engenharia de Produção: Grande área e diretrizes curriculares.**

Documento elaborado nas reuniões do grupo de trabalho de graduação em Engenharia de Produção, promovidas pela ABEPRO e realizadas durante o XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XVII ENEGEP, Gramado, RS, 6 a 9 de outubro de 1997) e durante o III Encontro de Coordenadores de Cursos de Engenharia de Produção (III ENCEP, Itajubá, 27 a 29 de abril de 1998). Modificado em 11 de maio de 2001 durante o ENCEP'01 ocorrido em Penedo organizado pela UERJ. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Ref_curriculares_ABEPRO.pdf Acesso em: 08/02/2014 às 10:50

ADLER, M. J. **How to Speak, how to listen.** New York, Touchstone, 1997.

AMABILE, T. *Creativity in Context.* Boulder, Westview Press, 1996.

ARGYRIS, C. “The executive mind and double-loop learning”, **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 2, pp. 5-22, Autumn 1982

ARNOLD, W., EYSENCK, H.J., MEILI, R. **Dicionário De Psicologia.** São Paulo, Edições Loyola, 1994.

ATWATER, L.E., WALDMAN, D.A. **Leadership, feedback, and the open communication gap.** New York, Lawrence Erlbaum, 2008.

BAARD, P.P., DECI, E.L., RYAN, R.M. “Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings”, **Journal of Applied Social Psychology** v. 34, n. 10, pp. 2045-2068, Oct. 2004

BAARD, P.P. “Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-For-Profit Settings”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 255-275, 2002.

BAILE, W.F., BUCKMAN, R., LENZI, R., GLOBER, G., BEALE, E.A., KUDELKA, A.P., “SPIKES – a six-step protocol for delivering bad news: application to the patient with cancer”, **The oncologist**, v.5, pp. 302-311, Jun. 2000.

BARBIERI, J. C., ALVARES, A.C.T. “Inovação nas organizações empresariais”. In.: *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*, FGV, pp. 41-64, 2004.

BATHIA, M.S. **Dictionary of Psychology and allied sciences**. New Delhi, New Age International, 2009.

BOHM, D. **On Dialogue**. London, Routledge, 2003.

BOSSIDY, L., CHARAM, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

BROWN, T. **Design Thinking**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

BURGESS, M., ENZLE, M.E., SCHMALTZ, R. “Defeating the Potentially Deleterious Effects of Externally Imposed Deadlines: Practitioners’ Rules-of-Thumb”, **Personality and Social Psychology Bulletin** v. 30, n. 7, pp. 868-877, Jul. 2004.

BUSINEES WEEK. **Inovação: as regras do jogo**. São Paulo, Nobel, 2008.

BUTLER, P., HALL, T. W., HANNA, A. M., MENDONCA, L., AUGUSTE, B., MANYIKA, J., SAHAY, A. “A revolution in interaction”, **The McKinsey Quarterly** n.1, pp. 5-23, Feb. 1997.

COLMAN, A.M. **Oxford Dictionary of Psychology**. Oxford, Oxford University Press, 2003.

COUTO, M., SARMENTO, F., PAIVA, A. F., PANISSET, B.; ARAUJO, E. HENRIQUES, M.; BOTELHO, P.; AMARAL, R. 2010, *Sala Interativa: boas ideias e um fazer diferente*. Projeto final de especialização, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York, Harper Perennial Modern Classics, 2008.

DECI, E.L., EGHARI, H., PATRICK, B.C., LEONE, D.R. “Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective”, **Journal of Personality** v. 62, n. 1, pp. 119-142, Mar. 1994.

DECI, E.L., RYAN, R.M. “The General Causality Orientations Scale: Self Determination in personality”, **Journal of Research in Personality**, v. 19, pp. 109-134, 1985a

DECI, E.L., RYAN, R.M. “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, pp. 227-268, 2000

DECI, E.L., RYAN, R.M. “Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domains”, **Canadian Psychology** v. 49, n. 1, pp. 14-23, Feb. 2008

DECI, E.L., RYAN, R.M. (Ed.), **Handbook of Self-Determination Research**. 1. ed. Rochester, University of Rochester Press, 2002.

DECI, E.L., RYAN, R.M., **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York, Plenum Press, 1985b.

DECI, E.L., RYAN, R.M. “Motivation, Personality and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self Determination Theory” In: *The Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford University Press, pp. 85-110, 2012.

DECI, E.L., FLASTE, R., **Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation**. New York, Penguin, 1996.

DESTRO, P., 2012, Preparação e caracterização de catalisadores de Zircônia dopada com ferro. Tese de M.Sc., PPA/UFLA, Lavra, MG, Brasil.

DWECK, C.S., **Mindset: The New Psychology of Success**. New York, Ballantine Books, 2008.

ECCLES, J.S., WIGFIELD, A. “Motivational Beliefs, Values and Goals” In: *Annu. Rev. Psychol.*, Syracuse University Library, pp. 109-132, 2002.

ELLIOT, A.J., MCGREGOR, H.A., THRASH, T.M. “The Need for Competence”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 361-387, 2002.

FAIRHURST, G.T. **The power of framing: creating the language of leadership**. San Francisco, Josey-Bass, 2011.

FAIRHURST, G.T. “Reframing the art of framing: problems and prospects for leadership”, **Leadership**, v.1, pp. 165-185, Apr. 2005.

FONSECA, A. V. P., 2005, *Grupos semi-autônomos: proposta de modelo e método de implantação de um programa de autonomia – um caso no Brasil*. Tese de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

FORBES, D.L. “Toward a Unified Model of Human Motivation”, **Review of General Psychology**, v. 15, n. 2, pp. 85-98, Jun. 2011.

GAGNÉ, M. “A Model of Knowledge-Sharing Motivation”, **Human Resource Management** v. 48, n. 4, pp. 571-589, Jul.-Ago. 2009.

GAGNÉ, M., DECI, E.L. “Self-determination theory and work motivation”, **Journal of Organizational Behavior** v.26, n. 4, pp. 331-362, Jun. 2005.

GAGNÉ, M., KOESTER, R., ZUCKERMAN, M. “Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination”, **Journal of Applied Social Psychology** v. 30, n. 9, pp. 1843-1852, Set. 2000.

GALLUP. **Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation**. Gallup Management Journal Online, Oct. 2006. Disponível em: <http://businessjournal.gallup.com/content/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> Acesso em: 26/01/2014 às 12:28

GALLUP. **State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide**. Oct. 2013. Disponível em: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> Acesso em: 26/01/2014 às 13:05

GODOI, C.K. “Work Motivation: History, Theory, Research and Practice (Book Review)”, **RAE - Revista de Administração de Empresas** v. 49, n. 2, pp. 240-241, Apr.-Jun. 2009.

GOLLWITZER, P.M., OETTINGEN, G. "Motivation: History of the Concept" In: *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, p. 10109-10112, 2001.

GRAHAM, S., WEINER, B. “Theories and Principles of Motivation”. In: *Handbook of Educational Psychology*, Macmillan, pp. 63-84, 1996.

GRANT, A.M., SHIN, J. “Work Motivation: Directing, Energizing and Maintaining Effort (and Research)” In: *The Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford University Press, pp. 505-519, 2012.

GUAY, F., MAGEAU, G., VALLERAND, R.J.. On the hierarchical structure of self-determined motivation: A test of top-down and bottom-up effects. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 29, n.8, pp. 992-1004, Aug. 2003.

HALE, M. **Essentials of Mathematics: Introduction to Theory, Proof, and the Professional Culture**. Washington, Mathematical Association of America, 2003.

HETLAND, H., SKOGSTAD, A., HETLAND, J., MIKKELSEN, A. “Leadership and Learning Climate in a Work Setting”, **European Psychologist** v. 16, n. 3, pp. 163-173, 2011.

HODGINS, H.S., KNEE, C.R. “The Integrating Self and Conscious Experience”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 87-100, 2002.

ISAACS, W. **Dialogue and the art of thinking together**. New York, Currency Doubleday, 1999.

JIMMIESON, N.L., WHITE, K.M. “Predicting employee intentions to support organizational change: An examination of identification processes during a re-brand”, **British Journal of Social Psychology** v. 50, n. 2, pp. 331-341, Jun. 2011

JOHNSON, B. C., MANYIKA, J. M., YEE, L.A. “The next revolution in interactions”, **The McKinsey Quarterly** n.4, pp. 20-33, Nov. 2005.

JOHNSON, S. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KAHANE, A. **Como resolver problemas complexos: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades**. São Paulo, Senac, 2008.

KASSER, T. “Sketches for a Self-Determination Theory of Values”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 123-140, 2002.

KASSIN, S. **Essentials of Psychology**. New Jersey, Prentice Hall, 2003.

KERNIS, M.H., PARADISE, A.W. “Distinguishing Between Secure and Fragile Forms of High Self-Esteem”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 339-360, 2002.

KESEBIR, S., GRAHAM, J., OISHI, S. “A Theory of Human Needs Should Be Human-Centered, Not Animal-Centered: Commentary on Kenrick et. al (2010)”, **Perspectives on Psychological Science** v. 5, n. 3, pp. 315-319, May 2010

KOEN, B.V. **Discussion of the method: conducting the engineer’s approach to problem solving**. New York, Oxford, 2003.

KOESTNER, R., LOSIER, G.F. “Distinguishing Three Ways of Being Highly Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic Motivation”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 101-121, 2002.

LATHAM, G.P. **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2007.

LINO, C.A., AUGUSTO, A.L., DE OLIVEIRA, R.A., FEITOSA, L.B., CAPRARA, A. “Uso do protocolo spikes no ensino de habilidades em transmissão de más notícias”, **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 35, pp. 52-57, Jan/Mar. 2011.

LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. “What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century”, **Academy of Management Review**, v.29, n.3, p. 388-403, 2004.

LUND, S., MANYIKA, J., RAMASWAMY, S. “Preparing for a new era of work”, **The McKinsey Quarterly**, pp. 5-23, Nov. 2012.

MADARIAGA, M. G. “Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder”, **Centro de estudios en diseño y comunicación**, v. 33, pp. 61-72, Ago. 2010.

MATHA, B., BOEHM, M. **Beyond the Babble: Leadership Communication That Drives Results**. San Francisco, Josey-Bass, 2006.

MATSUMOTO, D. **The Cambridge Dictionary Of Psychology**. New York, Cambridge University Press, 2009.

MCCRAW, T.K. **O profeta da Inovação: Joseph Schumpeter e a destruição criativa**. Rio de Janeiro, Record, 2012.

MEIRELES, C. **Crônicas de educação 5**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2001.

MOREIRA, M.A. “Teorias cognitivas antigas”. In: *Teorias de Aprendizagem*, EPU, São Paulo, p. 35-48, 2011

NELSON, D.L., QUICK, J.C. “Motivation at work” In: *Organizational Behavior – foundations, realities & challenges*. Mason, Thomson South-Western, pp. 149-180, 2002.

NILSSON, T. “The reluctant rhetorician: sênior managers as rethorician in strategic change context”, **Journal of Organizational Change**, v. 23, n.2, pp. 137-144, 2010.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”. In: *Gestão do Conhecimento*, Bookman, pp. 54-90, 2008.

O’SULLIVAN, D., DOOLEY, L. **Applying innovation**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2009.

PARK, H.S., RAILE, A.N.W. “Perspective taking and communication satisfaction in coworkers dyads”, **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, pp. 569-581, Dez. 2010.

PELLETIER, L.G, SHARP, E. “Persuasive Communicaion and Proenviromental Behaviours: How Message Tailoring and Message Framing Can Imprive the Integration of Behaviours Through Self-Determined Motivation”, **Canadian Psychology**, v. 49, n. 3, pp. 210-217, 2008.

PEREIRA, E. D. B., 2009, Passado, presente e futuro da produção industrial do amoníaco: uma investigação documental. Tese de M.Sc., FCUP/UPORTO, Porto, AMP Portugal

PINK, D.H. **Motivação 3.0: Os Novos Fatores Motivacionais para a Realização Pessoal e Profissional**. São Paulo, Elsevier, 2010.

RABAÇA, C.A., BARBOSA, G.C. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

REEVE, J. “Autonomy support as an interpersonal motivating style: Is it teachable?”, **Contemporary Educational Psychology** v. 23, n. 3, pp. 312-330, Jul. 1998

RYAN, R.M., DECI, E.L. “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions”, **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, pp. 54-67, Jan. 2000

RYAN, R.M., DECI, E.L. “An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 3-33, 2002.

RYAN, R.M. “Motivation and the Organization of Human Behavior: Three Reasons for the Reemergence of a Field”. In: *The Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford University Press, pp. 3-10, 2012.

RYAN, R.M. (Ed.), **The Oxford Handbook of Human Motivation**. New York, Oxford University Press, 2012.

RYAN, R.M., LEGATE, N. “Through a Fly’s Eye: Multiple Yet Overlapping Perspectives on Future Directions for Human Motivation Research”. In: *The Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford University Press, pp. 554-564, 2012.

SADRI, G., WEBER, T.J., GENTRY, W.A. “Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries”, **The Leadership Quarterly**, v. 22, pp. 818-830, Aug. 2011

SANTOS, S.C., DA COSTA, F. A., PASSOS, A., RAMALHO, N., CAETANO, A. “Running Head: A importância das características centrais de trabalho na satisfação com as recompensas”, **Sociologia, problemas e práticas**, v. 61, p.85-99, 2009.

SARMENTO, F. 2007, *Foco no receptor: ferramentas de comunicação aplicadas à comunicação informal em projetos*. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda), ECO/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

SCHEIN, E. H. **Humble Inquiry: the gentle art of asking instead of telling**. San Francisco, Berrett-Koehler, 2013.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro, Best Seller, 2009.

SENGE, P., ROSS, R., SMITH, B., ROBERTS, C., KLEINER, A. **A quinta disciplina – caderno de campo**. Rio de Janeiro, Quality, 1999.

SHELDON, K.M. “The Self-Concordance Model of Healthy Goal Striving: When Personal Goals Correctly Represent The Person”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 65-86, 2002.

SILVA, E. R. P., 2011, *Filosofia da Engenharia: O que é e por que você deveria se interessar*. Tese de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

SINEK, S. **Start with why. How great leaders inspire everyone to take action**. London, Portfolio Penguin, 2009.

SKINNER, E., EDGE, K. “Self-Determination, Coping, and Development”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 297-337, 2002.

SMIRCICH, L., MORGAN, G. “Leadership: the management of meaning”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.18, n.3, pp. 257-273, 1982.

STEERS, R.M., MOWDAY,R.T., SHAPIRO, D.L. “The future of work motivation theory”, **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, pp. 379-387, 2004.

STONE, D., DECI, E. L., RYAN, R. M. “Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory”, **Journal of General Management**, v. 34, pp. 75-91, 2009.

VALLERAND, R.J. “From Motivation to Passion: In Search of the Motivational Processes Involved in a Meaningful Life”, **Canadian Psychology** v. 53, n. 1, pp. 42-52, Feb. 2012

VALLERAND, R.J., RATELLE, C.F. “Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Hierarchical Model”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 37-63, 2002.

VAN RIEL, C.B.M., BERENS, G., DIJKSTRA, M. “Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees”, **Journal of Management Studies** v. 46, n. 7, pp. 1197-1226, Nov. 2009

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2003.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

WEINER, B. “Metaphors in Motivation and Attribution”, **American Psychologist** v. 46, n. 9, pp. 921-930, Sep. 1991

WEINER, B. “The Development of an Attribution-Based Theory of Motivation: A History of Ideas”, **Educational Psychologist** v. 45, n. 1, pp. 28-36, 2010

WEINSTEIN, N., PRZYBYLSKI, A.K., RYAN, R.M. “The Integrative Process: New Research and Future Directions”, **Current Directions in Psychological Science**, v. 22, n. 1, pp. 69-74, 2013.

WILD, T.C., ENZLE, M.E. “Social Contagion of Motivational Orientations”. In: *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, pp. 141-157, 2002.

ZANDER, R.S., ZANDER, B. **The art of possibility**. New York: Penguin, 2000.

12. ANEXOS

12.1. ANEXO I – CONTROLE DE PESQUISA FASES I E II

Expressão-chave	ISI Web of Science				Amazon.com				Google			
	Total	Título	Abstract	Artigo	Total	Título	Abstract	Artigo	Total	Título	Pré-seleção	Arquivo
FASE I - AVALIAÇÃO GERAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Self-Determination Theory	-	-	-	-	2.617	-	-	-	-	-	-	-
Self-Determination Theory + Filtro de autor: Edward L. Deci	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Richard M. Ryan + Filtro de "Books"	-	-	-	-	1 ¹	-	-	-	-	-	-	-
filetype:pdf motivation theories	-	-	-	-	-	-	-	-	>5MM ²	20 ²	18	12
filetype:pdf motivation theories evolution	-	-	-	-	-	-	-	-	>1MM ²	20 ²	8	5 ³
filetype:pdf motivation theories history	-	-	-	-	-	-	-	-	>3MM ²	20 ²	11	1 ³
motivation AND theories AND history	331	26	16	8	-	-	-	-	-	-	-	-
motivation AND theories AND evolution	356	20	8	4	-	-	-	-	-	-	-	-

¹= O total de resultados foi 556, mas apenas 3 efetivamente correspondiam ao autor buscado e 2 desses 3 já haviam sido

²= Foram analisados os primeiros 20 arquivos que apareceram na busca

³= Essa seleção final excluiu arquivos que já haviam sido selecionados nas primeiras buscas

Expressão-chave	ISI Web of Science				Scielo				BDTD				Selfdeterminationtheory.org			
	Total	Título	Abstract	Artigo	Total	Título	Abstract	Artigo	Total	Título	Abstract	Artigo	Total	Título	Abstract	Artigo
FASE II – TAD > INTERNALIZAÇÃO + AMBIENTE ORGANIZACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Self determ* internaliz* motiv* organiz*	21	5	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Ramos ISI 1)	373	38 ¹	12	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Ramos ISI 2)	32	7 ¹	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
teoria autodeterminação internaliz*	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
teoria autodeterminação organiz*	-	-	-	-	2	1	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
teoria autodeterminação motiv*	-	-	-	-	13	1	0	0	25	1	0	0	-	-	-	-
teoria autodeterminação	-	-	-	-	17	2	0	0	42	2	0	0	-	-	-	-
The Theory	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	5 ¹	4	4
Basic SDT Research Topics: Internalization and Self-regulatory Styles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	142	6 ¹	5	3
Applications of SDT: Organizations and Work	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	93	17 ¹	15	7

¹= A partir dos títulos já desconsidere as interseções com pesquisas anteriores

12.2. ANEXO II – CONTROLE DE PESQUISA FASE III

Buscas no Scielo	Total	Título	Abstract	Artigo
comunic* AND significado AND ferramenta	3	-	-	-
comunic* AND significado AND tecnica	6	1	1	-
comunic* AND empat* AND ferramenta	1	-	-	-
comunic* AND empat* AND tecnica	6	1	-	-
comunic* AND empowerment AND ferramenta	2	-	-	-
comunic* AND empowerment AND tecnica	6	1	-	-
comunic* AND custom* mensagem AND ferramenta	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND custom* mensagem AND tecnica	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* persuasiva AND ferramenta	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* persuasiva AND tecnica	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND pergunt* abert* AND ferramenta	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND pergunt* abert* AND tecnica	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND escuta ativa AND ferramenta	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND escuta ativa AND tecnica	0 (foram testadas algumas variações também sem sucees)	-	-	-
comunic* AND feedback AND ferramenta	1	-	-	-
comunic* AND feedback AND tecnica	2	-	-	-
<i>Segunda rodada mais abrangente</i>				
comunic* AND significado	177	7	2	1
comunic* AND empat*	57	3	1	1
comunic* AND empowerment	35	1	-	-
comunic* AND custom* mensagem	2	-	-	-
comunic* persuasiva	8	-	-	-
comunic* AND pergunt* abert*	13	1	1	1
comunic* AND escuta ativa	8	-	-	-
comunic* AND feedback	54	2	1	-
liderança AND comunicação	54	5	3	1

Buscas no ISI	Total	Título	Abstract	Artigo
leadership AND communication AND meaning*	80	13	8	4
leadership AND communication AND empat*	30	9	3	2
leadership AND communication AND empowerment	92	10	5	2
leadership AND communication AND message framing	3	1	1	1
leadership AND communication AND persuasive	16	6	4	2
leadership AND communication AND open question*	35	4	2	1
leadership AND communication AND active listen*	8	-	-	-
leadership AND communication AND feedback	139	10	4	2