

ANEXO - 1

①

Tomada de Decisão Organizacional*JOSÉ LUIZ HESKETH, Ph.D.
Universidade de BrasíliaIntrodução

O processo pelo qual uma organização identifica, resolve problemas e toma decisões em resposta a esses problemas é tremendamente complexo. Muitas características das organizações como um sistema social, operam sobre o processo de tomada de decisão.

Uma dessas características tem a ver com a natureza hierárquica das organizações. As tarefas a serem cumpridas e os problemas encontrados a um nível inferior de uma organização são qualitativamente diferentes dos encontrados a um nível superior. Nos níveis inferiores as tarefas são geralmente altamente estruturadas e programáveis. A medida que se vai subindo na hierarquia da organização, as tarefas tornam-se menos estruturadas e a solução de problemas se torna menos programável ou rotineira. O funcionamento efetivo da linha de montagem na General Motors, por exemplo, é indubitavelmente influenciada por fatores tecnológicos. No nível executivo, no entanto, fatores interpessoais assumem maior importância do que fatores técnicos. Em outras palavras, a medida que as decisões vão se tornando menos rotineiras e programáveis, as relações entre pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão vai se tornando mais importante.

Uma segunda característica relacionada resulta do fato de que a complexidade organizacional é tanta que um único indivíduo não pode esperar ter toda a informação necessária para tomar uma decisão. Conseqüentemente, muitas decisões são tomadas por grupos de pessoas, cada um dos quais tem somente uma determinada quantidade da informação necessária. Como resultado dessa interdependência o processo de comunicação assume um papel primordial nas organizações. Existem muitos fatores que influenciam qual a informação que deve ser comunicada de uma subparte da or

* Adaptado do livro de Kolb, D.A. e outros, Organizational Psychology, N. Jersey: Prentice-Hall, 1974.

ganização, o desejo de agradar (ou não desagradar) aqueles com maior autoridade, os motivos e valores dos membros do sistema e suas percepções individuais de qual informação é importante e a natureza dos canais de comunicação na organização (e.g. Existem muitos níveis através dos quais a informação deve passar ou é a organização relativamente plana? Qual a quantidade de comunicação lateral que possui a organização?) Todos esses fatores podem influenciar a acuracidade da informação que é recebida por um grupo de tomada de decisão.

Entretanto, mesmo quando esse grupo se vê face a face com a informação necessária para a tomada de decisão existem fatores da dinâmica de grupo que podem tanto operar para facilitar ou atrapalhar a tomada de decisão efetiva para a organização. Por exemplo, Argyris tem estudado por muitos anos as dinâmicas de grupo reais de tomada de decisão em organizações. Suas observações sistemáticas, desses encontros, mostraram que a maioria desses encontros eram caracterizados por comportamentos e normas de grupos que prejudicavam a efetiva solução de problemas.

Repetindo suas palavras:

Indivíduos, nem normas de grupo, suportam demonstrarem seus sentimentos para si próprios ou para outros indivíduos. Não houve quase nenhum experimento com idéias e sentimentos e também nenhuma confiança existe nos grupos. Raramente indivíduos ajudaram a outros a se assumirem, se abrirem e fazerem experiências com suas idéias e sentimentos. Pessoas raramente disseram em que acreditavam a respeito de importantes questões se percebessem que essas eram potencialmente ameaçadores para qualquer membro. Elas preferiam ser "diplomáticas", "cuidadosas", e não causavam preocupações. Sob essas circunstâncias, informações válidas sobre questões não importantes (tarefas ou interpessoais) eram fáceis de se obter. Era muito difícil conseguir informações válidas em relação a importantes questões. Porque as pessoas tendem a esconder informação importante.

Outro importante aspecto dos sistemas organizacionais é a interdependência das unidades organizacionais.

5019.1-19
AB1320

Uma decisão tomada por um subsistema de uma organização muito frequentemente tem implicações para a organização total. Esta interdependência cria uma grande necessidade de coordenação nas decisões organizacionais. O processo pelo qual uma organização "encontra" seus problemas e estabelece prioridades para resolvê-los é central para um entendimento de coordenação. Cada departamento da organização terá diferentes noções sobre o que constitui um problema vital para a organização. Produção será o maior problema da organização como uma agenda.

Sumário

A tomada de decisão efetiva é talvez a determinante mais importante da efetividade da organização. Ainda assim, vimos que a tomada de decisão organizacional não é apenas um processo lógico mas também um processo psicológico. Em adição a coleção e análise de informação, tomada de decisão em organizações depende das características individuais dos membros, tais como seus motivos, valores, percepções; de características de grupos tais como normas de grupo e estilos de liderança; e de características organizacionais tais como competição intergrupar e padrões de comunicação. Motivação individual tem um importante papel influenciando o comportamento em situações de tomada de decisão organizacionais.

Pessoas com alto poder de motivação apreciam situações nas quais possam competir com outros. Conflitos, brigas, e discussões não os incomodam e suas motivações frequentemente os levam a procurar e criar tais situações. Aqueles com alta motivação de afiliação, preferem harmonia e amizade e apreciam menos situações de conflitos e argumentos. Estes são apenas dois exemplos de como diferentes motivos individuais e necessidades influenciam o comportamento.

Assim que um grupo de pessoas se teune, uma série de processos interpessoais começam a operar. Pessoas começam a formar impressões uns dos outros que tem um impacto significativo no comportamento, e apesar de baseados na pouca informação inicial, frequentemente essas impressões tem um efeito duradouro.

Normas de grupo se desenvolvem, podendo auxiliar ou atrapalhar uma discussão aberta e lógica. De modo similar, o exercício - nessa unidade, sem dúvida, gera uma considerável fonte de da dos sobre estilos de liderança e os modos pelos quais tentamos influenciar uns aos outros.

Finalmente, a nível organizacional e a níveis de co munição laterais, você provavelmente experimentou aspectos do processo de competição intergrupar em organizações. Marketing culpa finanças, finanças culpa produção, e assim por diante. A cusação domina a discussão e membros do grupo tornam-se defensi vos. O ouvir desaparece, a informação se distorce, o apoio e a colaboração são substituídos por "pichamento" e sabotagem.

ers.-

②

Aprendizagem e soluções de problemas*JOSE LUIZ HESKETH, Ph.D.
Universidade de BrasíliaIntrodução

Geralmente associamos a palavra "aprendizagem" à professor, sala de aula e livro texto. Essas associações possuem algumas assunções que tendemos à fazer acerca da natureza do processo de aprendizagem. Nossa experiência na escola é, de alguma forma, responsável por algumas idéias que admitimos à respeito da aprendizagem. Uma delas é que a responsabilidade primária da aprendizagem pertence ao professor. Sua experiência e treinamento fazem deste um perito, nós somos participantes passivos no processo de aprendizagem. Como estudantes, nosso trabalho é observar, ler e memorizar o que o professor nos indica, e depois repetir "o que aprendemos" nos testes. O professor tem sob sua responsabilidade a tarefa de avaliar a performance de seus alunos e de dizer-lhes o que deverão aprender em seguida. Ele determina os requisitos e objetivos para a aprendizagem, desde que é assumido que o estudante não possui a experiência necessária para saber o que é melhor para ele.

O livro texto simboliza a assumpção de que a aprendizagem se preocupa, principalmente, com conceitos e idéias abstratas. Aprendizagem é o processo de adquirir e lembrar idéias e conceitos. Quanto maior o número de conceitos lembrados mais você aprendeu. A relevância e aplicações destes conceitos ao seu trabalho virão mais tarde. Conceitos vêm antes da experiência.

*Adaptado do livro de Kolb, D.A. e outros, Organizational Psychology, N. Jersey: Prentice-Hall, 1974.

A sala de aula simboliza a assumpção de que a aprendizagem é uma atividade especial, separada do mundo real e não relacionada com a vida. Aprender e fazer são atividades separadas e antitéticas. Muitos estudantes ao se graduarem sentem, "Agora eu já aprendi tudo, já posso começar à viver". A crença de que a aprendizagem só se realiza dentro de uma sala de aula é tão forte que a um credenciamento acadêmico é dado grande importância tanto para se contratar ou se promover um indivíduo. E isso apesar do fato da pesquisa psicológica ter tido pouco sucesso em estabelecer correlação entre performance na sala de aula (notas) e sucesso na vida posterior.

Como um resultado dessas asumpções o conceito de aprendizagem raramente parece relevante em nossa vida e trabalhos diários. Um momento de reflexão profunda, no entanto, mostra que isso não pode acontecer desta forma. Em um mundo no qual a taxa de mudanças aumenta rapidamente a cada ano, em tempos nos quais a maioria das pessoas não terminarão suas carreiras na mesma ocupação ou cargo pela qual eles começaram sua vida profissional, a capacidade de aprender se apresenta como um fator importante, se não como a mais importante habilidade.

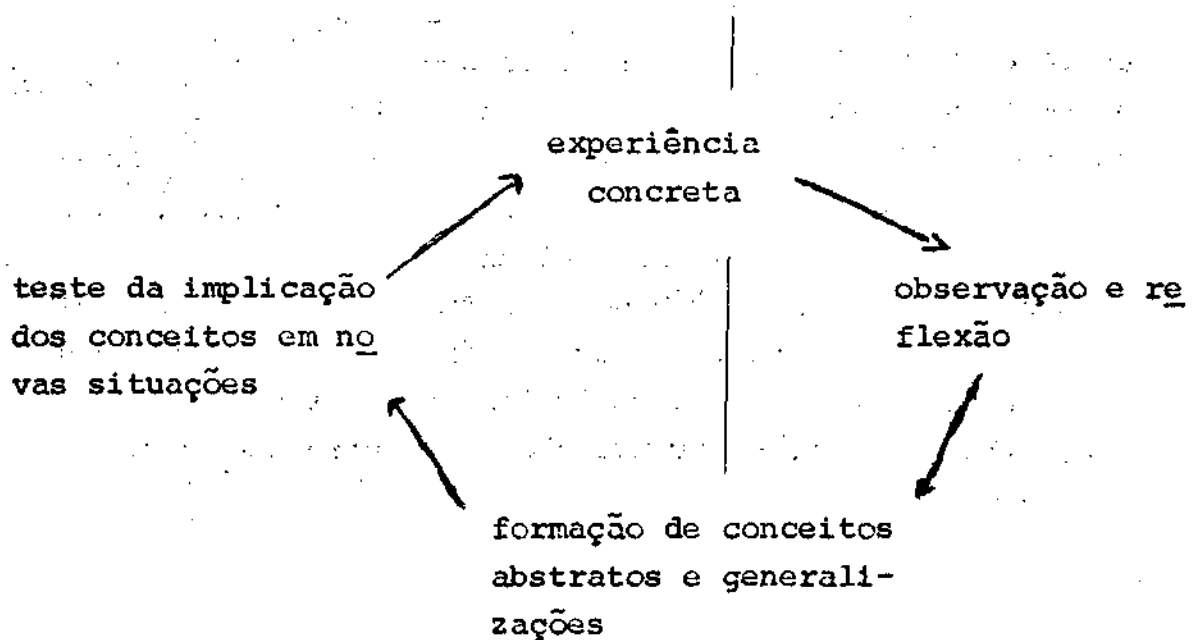
O conceito de solução de problemas por outro lado, evoca algumas associações que são opostas àquelas do conceito de aprendizagem. Tendemos a pensar em solução de problemas como um processo ativo ao invés de passivo. Apesar de termos uma palavra específica para alguém que dirige o processo de aprendizagem (professor) não temos nenhuma palavra similar para o processo de solução de problemas. A responsabilidade da solução do problema está no indivíduo que vai solucioná-lo. Ele deve assumir riscos e esforçar-se para encontrar uma solução. Geralmente nenhuma fonte externa de avaliação é necessária. Ele sabe quando seu problema está resolvido.

Apesar de princípios gerais poderem emergir da solução para um problema específico, problemas são geralmente específicos ao invés de gerais, concretos ao invés de abstratos. A solução de problemas não pode ser separada da vida do indivíduo que vai solucioná-lo. O foco da solução de problema está num problema específico que é sentido pelo solucionador como relevância; é de fato ser envolvimento com o problema que o torna um problema.

Um modelo do processo de Aprendizagem/ Solução de problemas

Combinando essas características de aprendizagem e solução de problemas e considerando-as como um único processo poderemos chegar mais perto de entender como é que o homem gera (cria) de seus conceitos de experiências, regras e princípios para guiar seu comportamento em novas situações e como ele modifica esses conceitos com a finalidade de melhorar sua efetividade. Esse processo é tanto ativo quanto passivo, concreto e abstrato. Ele pode ser concebido como um ciclo de quatro estágios:

(1) - experiência concreta é seguida (2) por observação e reflexão que levam à (3) formação de conceitos abstratos e generalização que levam à (4) hipóteses a serem testadas em ação futura que novamente levam à novas experiências.



Existem várias observações a serem feitas sobre este modelo do processo de aprendizagem. Primeiro o ciclo de aprendizagem está continuamente recorrendo nos seres humanos. O homem está continuamente testando seus conceitos na experiência e modificando-os como resultado de sua observação da experiência. Em um sentido muito importante todo aprendizado é re-aprendizado e toda educação é re-educação.

Em segundo lugar a direção que toma a aprendizagem é governada pela necessidade e objetivos de um indivíduo.

Procuramos experiências que se relacionam com nossos objetivos, as interpretamos à luz destes objetivos, procuramos conceitos que são relevantes às nossas necessidades sentidas e nossos objetivos. As implicações deste fato é que o processo de aprendizagem é errático e ineficiente quando os objetivos não são claros.

Em terceiro lugar, desde que o processo de aprendizagem é dirigido pelas necessidades do indivíduo e seus objetivos os estilos de aprendizagem tornam-se sumamente individuais tanto na direção quanto no processo. Por exemplo, um matemático - dará grande ênfase à conceitos abstratos enquanto que um poeta dará maior importância à experiências concretas. Um gerente pode estar preocupado principalmente com a ativa aplicação de conceitos, enquanto um naturalista pode desenvolver sua capacidade de observação mais acuradamente. Cada um de nós, de uma maneira toda especial, desenvolve um estilo de aprendizagem - que tem certos pontos fracos e certos pontos fortes. Podemos passar por experiências, mas falhar em observar as lições tiradas dessas experiências. Podemos formar conceitos mas falhar em testar sua validade. Em algumas áreas nossos objetivos e necessidades podem ser claros guias para aprendizagem; em outras, podemos estar derivando sem saber para onde vamos.

O universitário de Estilo de Aprendizagem destina-se a ajudá-lo a identificar seu próprio estilo. Os quatro modos de aprendizagem-experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa - representam os 4 estágios do processo de aprendizagem. O inventário destina-se a estimar a importância relativa de cada um desses estágios para você de maneira que você possa ter alguma indicação de qual dos processos de aprendizagem você tende a enfatizar. Nenhum modo individual é melhor ou pior que outro mesmo em perfil totalmente balanceado não é necessariamente o melhor. O principal para uma aprendizagem efetiva é ser competente em cada modo quando ele é apropriado. Um alto escore em um modo pode significar uma tendência de superenfatizar determinado aspecto da aprendizagem em detrimento de outro. Um baixo escore em um modo pode significar uma tendência a evitar certos aspectos do processo de aprendizagem.

SUMÁRIO

Você experimentou nesta unidade um ciclo completo de quatro estágios do modelo de aprendizagem descrito na Introdução. Esse modelo será mencionado em todas as unidades futuras sendo pois valioso articular cada um dos quatro estágios como apareceram nesta unidade.

A. Experiência Concreta

Antes desse encontro, você preencheu o Inventário do Estilo de Aprendizagem, marcou seus escores, anotou-os no Perfil do Estilo de Aprendizagem, e leu algum material introdutório. Experiências Concretas, dilemas ou problemas iniciam o ciclo de aprendizagem e proporcionam dados brutos, em termos de sentimentos e reações para o segundo estágio.

B. Observação e Reflexão

Este estágio começa quase que imediatamente depois que você experimenta o Inventário de Estilo de Aprendizagem. Você observou suas respostas, conflitos em escolher um adjetivo ou outros, quando anotar seus escores no Perfil do Estilo de Aprendizagem. Essas observações e reflexões resultantes foram muito individuais na sua natureza.

Na primeira parte do encontro de grupo, os dados disponíveis para observação e reflexão foram consideravelmente aumentados - o grupo inteiro partilhou os escores e anotou-os no quadro negro. Mais dados ficaram disponíveis a medida que cada membro falou sobre seus goals em aprendizagem e suas experiências anteriores.

Compartilhar as observações individuais e reflexões é uma parte importante do processo de aprendizagem. Cada pessoa tem a oportunidade de testar suas reações pessoais e observações de uma dada experiência com outros indivíduos e ela dá aos outros indivíduos a oportunidade de testarem suas reações comparando-as com as dela. Quanto maior a cooperação entre os membros do grupo, maior é a quantidade de dados dos quais o inteiro grupo pode aprender.

C. Formação de Conceitos e Generalizações

Na segunda parte da unidade, vocês entraram no processo de formar conceitos e generalizações que emergiram da totalidade de observações e reflexões que você compartilhou durante a Parte I. Em outras palavras, cada indivíduo teve uma experiência similar concreta a qual generou uma variedade de reações, sentimentos e observações. Esses foram compartilhados e desses dados o grupo tentou juntar pontos comuns e generalizações ligaram-nos a outras situações similares (ex. examinar situações de aprendizagem). Os conceitos resultantes, tais como clima, apoio, e assim por diante, proporcionam o suporte para o quarto estágio do modelo de aprendizagem.

D. Testando Implicações em Novas Situações

Quando vocês saíram do encontro, provavelmente se perguntaram muitas coisas em relação as experiências de hoje. Essas questões podem estimulá-los a procurar novas experiências concretas de modo que um ciclo de aprendizagem comece a agir agora e novo conhecimento se consiga. Por exemplo, você pode ter chegado a conclusão que em classe você tende o estágio de "observação e reflexão". Uma nova experiência concreta, para você, seria, para você, ser mais ativo em aula fazendo mais - perguntas (experiência concreta), tentar perceber os efeitos que isso tem em você e em outros (observação e reflexão), decidir que conceitos em generalizações você pode desenvolver de tais acontecimentos (isto é, assumindo riscos), e assim por diante através de outro ciclo de aprendizagem.

ers.-

③

Socialização organizacional*JOSÉ LUIZ HESKETH, Ph.D.
Universidade de BrasíliaIntrodução

Um contrato psicológico é implicitamente formado entre o indivíduo e a organização a que ele pertence. Este contrato, como outros, trata das expectativas da organização em relação ao indivíduo e de como ele contribui no sentido de cumprir essas expectativas. Trata também das expectativas do indivíduo em relação a organização e da maneira pela qual esta contribui a fim de cumprir as expectativas do indivíduo. O contrato psicológico é diferente do contrato legal na medida em que ele define uma relação dinâmica, sempre em mudança, a qual está sendo continuamente negociada. Frequentemente aspectos importantes de um contrato não são formalmente estabelecidos - expectativas organizacionais e individuais não são declaradas, assim como premissas implícitas sobre o relacionamento.

As contribuições organizacionais, tais como, o desafio inerente ao trabalho de um indivíduo e as contribuições individuais, tais como a lealdade para com a companhia, são esperadas, mas geralmente não conscientemente pesadas. Ainda assim este contrato é uma realidade que possui um grande número de implicações para produtividade e satisfação individual. Uma companhia cujo staff é formado por indivíduos "iludidos" que esperam mais do que eles recebem terá problemas. O rebelde que se recusa a satisfazer as expectativas da organização, torna-se um obstáculo para a produção. Por outro lado, a criatividade individual é igualmente reprimida em uma companhia que exige, total obediência às normas periféricas tais como, o modo de trajar etc...

A qualidade dinâmica de um contrato psicológico, significa que tanto as expectativas do indivíduo como as da companhia

* Adaptado do livro de Kolb, D.A. e outros, Organizational Psychology, N. Jersey: Prentice-Hall, 1974-

e suas contribuições influenciam-se mutuamente. Uma alta expectativa por parte da companhia pode produzir aumento na contribuição do indivíduo, e uma grande contribuição poderá, da mesma forma, estimular o aparecimento de expectativas. Do ponto de vista da companhia as questões são:

" Como podemos utilizar nossos recursos humanos a fim de maximizar as contribuições individuais"? "Como poderemos realizar nossos membros para que aceitem nossas expectativas e normas como legítimas"? Para o indivíduo as questões são: "Como posso obter a satisfação e recompensas que desejo desta organização"? "Como poderei manejar a minha carreira de forma que a minha socialização ocorra em ambientes organizacionais que favoreçam meu desenvolvimento e crescimento pessoal " ?

Apoio para a importância do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, provém de inúmeras fontes. Os achados de Rosenthal são particularmente impressionantes e podem ser vistos como uma verificação empírica do poder da "profecia auto-realizável". Tomando-se o caso de uma sala de aula (nossa organização) por exemplo, a predição (e achados verificados) poderiam ser de que se um professor pensa que seus estudantes são inteligentes, capazes, motivados, etc... eles aprenderão mais do que um grupo equivalente de estudantes, em que o professor pensa serem em que o professor pensa serem eles menos inteligentes, capazes e motivados. A variável crítica neste exemplo é a expectativa do professor: expectativas elevadas foram associadas com maior aprendizagem.

Similarmente, um crescente número de pesquisas demonstram a importância das primeiras experiências organizacionais no desempenho futuro. Berlen e Hall, num estudo de desempenho gerencial, em uma grande companhia em relação ao gerente (durante o primeiro ano de trabalho) e seu desempenho futuro. As expectativas da companhia focalizaram o tipo e a qualidade das contribuições esperadas do gerente, e a performance foi medida pela taxa de crescimento salarial. Em outras palavras, os indivíduos dos quais a organização tinha altas expectativas no início do emprego, estavam entre os de melhor performance cinco anos mais tarde.

Relembre sua última entrevista para emprego. Lembre-se como você tentou "parecer bem" Para a organização - descobrir o que ele queria, ou em que qualidades estavam avaliando você. Quanto tempo você gastou dizendo ao entrevistador quais eram as expectativas e perguntando como a organização poderia contribuir para as suas necessidades? Provavelmente muito pouco. Nossos estudos sobre a entrada de um indivíduo em uma Organização e nosso trabalho com programas de orientação e treinamento, levou-nos a conclusão de que entrando em uma organização quase todo mundo experimenta sentimentos de impotência e dependência pela organização. Do ponto de vista funcional esta dependência parece necessária para que a organização dê início ao processo de socialização de seus membros para que eles comprem suas normas e valores. Nossas observações também nos levaram a concluir que a maioria das organizações exageram isto - elas tendem a supersocializar seus membros. A fase de entrada em uma organização parece ser um período crítico para os novos membros. Indivíduos que são excessivamente dominados e controlados pelas limitações da organização, tornam-se indiferentes e passivos. Aqueles que são desafiados pelas tarefas que lhes são apresentadas e encorajados a assumir responsabilidades, movem-se em direção ao sucesso na sua vida organizacional.

A organização sempre interpreta passividade como um sinal de que o novo empregado quer e necessita mais direção e controle - ele quer que seja dito exatamente o que fazer. Esta situação pode criar um ciclo de feedback que a longo prazo opera para o detrimento de ambos - indivíduo e organização. A organização necessita de gente inovativa, criativa e pensadores independentes a fim de sobreviver e permanecer produtiva em um ambiente de rápidas mudanças. O crescimento individual e satisfação também exigem estes mesmos tipos de comportamentos. Frequentemente, no entanto, o novo empregado (estudantes) em seu primeiro contrato com a organização põe em movimento um ciclo que atua diretamente contra esses objetivos e necessidades de longo alcance.

SB79.1-13

AB1320

Outras pesquisas focalizaram a importância das experiências iniciais do indivíduo na organização. Isto não implica que outros fatores que ocorram mais tarde em sua carreira terão pouco ou nenhum impacto sobre o indivíduo. No entanto, durante o primeiro período de socialização, os novos empregados estão em um estado de adaptabilidade. Eles estão cuidadosamente, esperando seu ambiente - prestando particular atenção ao seu chefe - procurando por deixas que lhe indiquem as normas mais importantes dentro da organização.

O propósito desta unidade é introduzi-lo ao conceito de contrato psicológico, como ele existe na organização.

Sumário

Embora nós nem sempre vejamos o processo nos mesmos termos, a admissão no ambiente de sala de aula é muito parecido ao 1º dia de trabalho. A típica orientação de programa em uma companhia é usual, unidirecional. A maior parte da comunicação em uma companhia tem no sentido da organização para o indivíduo; "Essas são nossas políticas, procedimentos, expectativas".

Um efeito deste processo unilateral é provocar no novo empregado a sensação de que a organização é mais poderosa do que ele é como indivíduo. Esta sensação de falta de poder, frequentemente cria uma situação na qual o novo empregado quando é perguntado sobre quais são suas expectativas da companhia. Em vez de tentar formular e articular suas próprias expectativas, o novo empregado (estudante) sempre diz o que ele pensa que a organização (instrutor) gostaria de ouvir.

Outro efeito é a tendência organizacional de supersocializar os novos membros. O sentimento de importância do novo emprego leva-o a ser mais passivo do que normalmente ele seria ou sentiria apropriado na situação.

Existe outra maneira pela qual podemos ver o processo de socialização organizacional e a noção de contrato psicológico.

Ao tentar travar conhecimento com qualquer nova organização um indivíduo faz duas classes de decisões - uma decisão de entrar e a decisão de participar. Em alguns casos o indivíduo não tem nenhum controle sobre a decisão de entrar em uma organização, talvez na vida militar ou em um curso requerido. Quando esta condição existe, a organização reage controlando rigidamente o processo de socialização e o contrato psicológico torna-se extremamente (estruturado no que diz respeito à normas, regras, etc...) e limitante no sentido que um comportamento legítimo por parte dos membros da organização, é posto de lado.

Há muitos casos, no entanto em que o indivíduo tem controle sobre sua decisão de entrar em uma organização. Verifica-se no entanto, que os fatores que uma pessoa utiliza para ajudá-la a tomar uma decisão de entrar, não estão relacionados com os objetivos principais que ele pode ter. Por exemplo, quando entrevistando uma companhia para um emprego, a maioria das pessoas fazem perguntas à respeito do pagamento, benefícios, seguros, férias, etc... Poucas perguntam sobre a natureza específica do seu trabalho, desejadas da aprendizagem e trabalham somente para conseguir um grau de acordo com as expectativas da organização. Suas próprias expectativas de aprendizagem, envelhecimento são insatisfeitas, em grande parte porque nunca foram explicitadas.

Voces devem ter experimentado alguns desses dilemas durante essa unidade. Estudantes muitas vezes estão desacostumados a ter responsabilidade no seu próprio aprendizado. Eles estão mais acostumados com o instrutor assumindo toda a responsabilidade. Por isso, quando uns comportamentos com uma oportunidade para participar do processo de aprendizagem, os estudantes frequentemente ficam confusos ("Que jeito é esse de começar uma aula?") e suspeitosos ("Que será que ele vai tirar da manga do colete?")

Quando se pede que eles falem de suas expectativas, eles tendem a ser vagos e gerais. As expectativas geralmente são mais propensas a serem satisfeitas quando um conjunto concreto e realístico de objetivos podem ser desenvolvidos. Os instrutores têm que chegar a conclusão que estudantes que estão desacostumados a controlar sua própria educação terão que aprender a aceitar responsabilidades. O ponto é que tanto o instrutor como os estudantes terão que partilhar as responsabilidades do processo de aprendizagem.

Claro que dentro do contexto de uma primeira aula de poucas horas todos os possíveis conflitos que surjam não poderão ser antecipados e nem aqueles que o poderem não poderão ser resolvidos. Mais importante que quaisquer conclusões concretas que possam advir deste exercício é uma série de normas para tratar com conflitos. Como um resultado deste processo de exploração de contrato a legitimidade do conflito ou sua indiferença pode ser demonstrada e um processo de tomada de decisão de divisão de responsabilidades para resolver conflitos pode ser introduzido.

ers.-

(4)

Motivação e clima organizacional*

JOSE LUIZ HESKETH, Ph.D.
Universidade de Brasília

Introdução

Motivo é uma palavra frequentemente usada nas estórias de mistério e entre atores. Todos nós temos uma compreensão intuitiva do significado deste termo nestes contextos. O detetive, por exemplo, ao tentar descobrir um culpado, procurará sempre alguém que tenha um "motivo", uma razão para cometer o crime. O ator, de maneira semelhante, quer entender a motivação do seu personagem. Em ambos os casos, a procura por um motivo é a procura de um processo de pensamento que determina a maneira específica de agir de uma pessoa.

Gerentes têm frequentemente feito presunções bastante simplistas acerca de seus próprios motivos e os motivos de seus empregados. Um empregado seria motivado por forças externas, segundo este ponto de vista - dinheiro e condições de trabalho sendo os únicos fatores aos quais ele realmente responderia.

Psicólogos, mais notavelmente David McClelland e John Atkinson de Harvard, fizeram um grande progresso nos últimos 20 anos medindo cientificamente e definindo os motivos humanos. McClelland (1961) começou procurando não por uma ação externa mas pela maneira segundo a qual a pessoa pensa. Ele usou o TAT (Thematic Aperception Test) que é um teste no qual são apresentadas diversas figuras para as quais o indivíduo deve elaborar estórias criando situações imaginárias para registrar amostras de pensamento que poderiam ser estudadas e agrupadas de acordo com seus temas dominantes, conforme expressos nas estórias.

* Adaptado do capítulo "Motivation and Organizational climate" do livro de Kclb, D.A. e outros, Organizational Psychology, N.Jersey: Prentice-Hall, 1974.

Ele e seus colaboradores foram capazes de agrupar as respostas ao TAT em três amplas categorias cada uma representando um motivo humano identificável: a necessidade de afiliação (nAfi), a necessidade de poder (nPod) e a necessidade de realização (nRea).

A maioria das pessoas, McClelland descobriu, tem um certo grau de cada um desses motivos em seus pensamentos, mas raramente na mesma intensidade. Uma pessoa pode ser alta em necessidade de afiliação (nAfi), baixa em necessidade de realização (nRea) e moderada em necessidade de poder (nPod). Tal pessoa tenderia a pensar mais acerca de amizade do que em fazer um bom trabalho ou controlar outros. Sua motivação para o trabalho será de um tipo diferente da do empregado que é alto em motivação de realização e baixo nos motivos de afiliação e poder.

Análise Motivacional

Os seguintes critérios, derivados de sistemas empíricos de correção, ajudam a definir qual dos três motivos está presente nas estórias. Uma ficha individual de correção (Anexo I) serve para anotar os motivos presentes em cada estória, bem como qualquer outra preocupação motivacional (por exemplo: agressão, necessidade de segurança, etc). É possível que uma estória não contenha nenhum ou todos os três motivos, bem como outros motivos tais como sexo, agressão, fome ou segurança.

Motivação de Realização está presente em uma estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória está preocupado com um padrão de excelência: quer ganhar ou se sair bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho auto-determinados; ou está emocionalmente envolvido em alcançar uma meta de realização. Padrões de excelência são inferidos do uso de palavras tais como bom ou melhor ou palavras semelhantes quando usadas para avaliar desempenho.
2. Alguém na estória está envolvido em uma realização única, tal como uma invenção, ou uma criação artística. Aqui, o padrão de excelência pode ser indeferido e não precisa ser explicitamente mencionado.

3. Alguém na história está envolvido com um objetivo de longo-prazo, como tendo uma carreira específica ou tendo sucesso na vida.

Motivação de Poder está presente numa estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir manter controle dos meios de influenciar alguém. Querendo ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação, são exemplos óbvios. Entretanto, declarações mais fracas tais como querer ensinar ou inspirar outra pessoa também deverão ser anotadas. Se o ensinar ou o aconselhar foi solicitado, então esse pensamento não deverá ser anotado como nPod, a menos que haja evidência de preocupação com poder.
2. Alguém está realmente fazendo algo para conseguir ou manter controle dos meios de influência, tais como discutindo, exigindo ou forçando, dando um comando, tentando convencer ou punindo. Teoricamente, qualquer atividade poderia ser anotada desde que seja orientada para controle dos meios de influência. Poder físico poderá ser anotado como nPod mas não se tiver sido somente uma expressão de hostilidade.
3. Existe uma descrição de uma relação interpessoal que é culturalmente definida como uma que o superior tem controle dos meios de influenciar um subordinado. A relação não deve ser somente mencionada, mas também levada a efeito. Se uma estória de patrão-empregado se desenvolve elaborando um laço afiliativo, então nPod não deverá ser registrada. Além disso, ou o subordinado deve ser mencionado ou o efeito sobre ele deve ser claro. A relação pai-filho, em e por si só, não é anotável como relação de poder.

Motivação de Afiliação está presente quando uma das três coisas seguintes ocorre:

1. Alguém na estória está se preocupando em estabelecer, manter ou restaurar uma relação emocional positiva com outra pessoa.

Amizade é a mais básica espécie de relação emocional, e mencionar que dois personagens da estória são amigos se ria a base mínima para anotar nAfi. Outras relações , tais como pai-filho, ou amantes, devem ser anotadas somente se têm o calor e a compaixão implicadas na definição dada.

2. Declarações de que uma pessoa gosta ou quer que se goste dela ou que alguém tem algum sentimento semelhante acêr ca da outra pessoa. Além disso, se uma relação interpes soal íntima foi interrompida, nAfi pode ser anotada se alguém sente tristeza e pesar ou toma uma ação no sentido de restaurar a relação.
3. Também anote se a estória menciona atividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas, ou apenas bate-papos informais. Entretanto, se a natureza afiliativa da situação é explicitamente negada na estória, tal como a situação como uma reunião de negócios ou um acalorado debate , nAfi não deve ser anotada.
Ações tais como consolar ou estar preocupado acêr ca da felicidade ou bem estar de outra pessoa devem ser anota das, exceto quando essas ações são culturalmente pres critas pela relação, tais como a relação entre um pai e seu filho. Em outras lavras, deve haver evidência de que a atividade acolhedora não é motivada unicamente por um senso de obrigação.

Clima da Organização

Qualquer grupo ou organização é composto de indivíduos, cada um dos quais tem sua estrutura motivacional própria e única. Apesar do TAT não ser uma medida completamente precisa devido a condições de teste não inteiramente controladas e a uma falta de confiabilidade do interpretador, ele dá certa indicação dos motivos mais importantes atuando nos pensamentos do indivíduo. Motivos são expressos a outros em grupos, e os motivos individuais são expressos a um grupo através do comportamento verbal e não verbal do indivíduo. As interações das diversas estruturas de motivos dos membros de uma organização combinam com o estilo de liderança das pessoas "chaves" dentro da organização, as normas e os valores de organização, e a estrutura da organização para criar o clima psicológico de uma organização.

O clima da organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as "motivações" de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar do conceito de motivo, como foi descrito, ser uma trama de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar da estrutura motivacional de uma pessoa permanecer bastante estável, é possível despertar-se um motivo qualquer através de estímulos produzidos pelo clima da organização. Uma das descobertas mais largamente aceitas e importantes dos psicólogos sociais é a de que o comportamento é uma função da pessoa e do seu ambiente. Neste contexto, isto significa dizer que o comportamento relacionado com realização, afiliação, ou poder é uma função das preocupações motivacionais de uma pessoa e de sua percepção de qual dessas preocupações encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional. Então, a tendência a atuar de maneira orientada para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que um indivíduo tenha alta motivação de realização. Através da criação de um clima de "realização", o dirigente pode estimular o comportamento orientado para a realização em pessoas com uma baixa motivação de realização.

Dimensões do Clima Organizacional

Litwin e Stringer (1966) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e as testaram numa situação de laboratório na qual criaram três companhias que se empenhariam na produção e desenvolvimento de trabalhos similares, por um período de 2 semanas. Aos altos dirigentes das companhias criadas, escolhidos por seus estilos pessoais de gerência, foram dadas instruções acêrca de como as companhias deveriam ser dirigidas.

Uma companhia foi criada dentro de um esquema altamente autoritário, de maneira a estimular o motivo de poder. A comunicação era por escrito, as funções eram bem definidas, tôdas as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos indivíduos para mostrarem iniciativa. Uma segunda companhia foi organizada em moldes democráticos e amigáveis, com mais ênfase em relações de trabalho calorosas e amigáveis do que no cumprimento das tarefas ou organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e divertir-se, e problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo diários. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e os encorajava a trazer seus problemas para êle.

A terceira companhia foi planejada para um clima de realização. O presidente formulou objetivos em colaboração com outros executivos, permitindo aos grupos estabelecerem seus próprios procedimentos; estabeleceu um sistema de recompensa baseado na produtividade e constantemente comunicava suas expectativas de alto desempenho através da aprovação ao bom trabalho. Êle estava interessado em tudo, mas tinha confiança nas decisões de seus empregados em relação a seu próprio trabalho. Êle afixava relatórios de progresso para que todos vissem tôda vez que recebia quaisquer dados sôbre vendas ou aceitação de um novo produto.

Sumariar o trabalho de Litwin e Stringer supersimplifica de algum modo o seu estudo mas, de qualquer forma, sucintamente encontrou-se que a satisfação no emprego foi alta nos climas de realização e amigável-democrático, e baixa no grupo autoritário. Em termos dos lucros atingidos, o grupo de realização atingiu um total muito superior aos outros dois grupos que foram relativamente iguais.

O grupo do clima de realização também completou o experimento com um número maior de produtos desenvolvidos e aceitos do que os outros dois grupos. Em termos de desempenho global, o grupo do clima de realização pareceu muito mais à frente, provavelmente porque encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização na situação de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização em uma organização consiste basicamente em modificar a atitude da administração de modo a deixar de ser uma estrita obediência ("isto é o que precisa ser feito e essa é a maneira de fazê-lo") para uma que oferece calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões mas sem tentar controlar a escolha dos meios para atingir esses objetivos. Numa "organização" de sala de aula, Aschuler (1968) dá um outro exemplo dos efeitos da mudança do clima no desempenho. Uma professora de datilografia experimentada, numa escola de subúrbio em Boston (curso científico) decidiu parar de estabelecer metas para os seus alunos, parar de marcar testes para todos os alunos ao mesmo tempo, e parar de fazer cumprir regras de comportamento que não fossem relacionadas com a habilidade de datilografar (assim como conversar, mascar chicletes, etc.). Ela passou a dar um teste de rapidez por semana em hora escolhida pelos alunos e pedir a eles que determinassem suas próprias metas em termos de velocidade de datilografia e número de erros, e submeteu-os a tantos testes quanto fossem necessários para atingir suas metas. Quando não estavam fazendo os testes, os alunos estavam livres para praticar tanto quanto desejassem, trabalhando nos problemas que considerassem mais importantes. Quando eles trouxeram uma vitrola e discos para a sala, ela unicamente pediu a eles que não os tocassem muito alto para não prejudicar as outras turmas em aula.

Neste clima que enfatizava afiliação e realização e não obediência à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade e perícia em grau extraordinário. Comparados a uma classe anterior, quase que perfeitamente equivalente em QI e habilidade manual, todos do grupo experimental alcançaram ou mesmo sobrepujaram os resultados mais altos obtidos com o clima mais convencional das outras salas de aula. Obviamente, a diferença em clima levou a um aumento no desempenho e na satisfação.

Análise do Clima Organizacional

Para se identificar o tipo de clima organizacional que os membros de uma organização gostariam de ter e para diagnosticar como os membros sentem esse clima, utiliza-se um instrumento como a escala apresentada no Anexo II. Essa escala fornece também dados para identificar diferenças entre os climas "ideal" e "real" da organização e, portanto, dá indicações para a eliminação da discrepância existente entre ambos. Os resultados obtidos através da escala podem ser sumarizados para sua melhor percepção e entendimento em um gráfico do tipo proposto no Anexo III.

Estrutura motivacional de dirigentes

Apesar de haver muitos motivos humanos, decidiu-se enfatizar as três necessidades sociais. n-Realização, n-Poder e n-Afiliação, porque parecem ser central à vida organizacional. A necessidade de realização governa a orientação do indivíduo para as tarefas que enfrenta na organização. Está ele despreocupado acerca de seu trabalho ou preocupa-se em fazê-lo bem porque está motivado pela recompensa de um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais do indivíduo. Procura ele amigos, tenta ser o líder, é caloroso e amigável, ou procura poder e controle sobre os outros?

Como já foi visto, motivação não é a única determinante do comportamento. O clima da organização também modela o comportamento grupal em direção à amizade, poder ou realização. Entretanto, numerosos estudos têm demonstrado que gerentes são altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos. A partir de uma visão sumária de alguns desses estudos é possível obter-se uma melhor percepção sobre o impacto desses três motivos no desempenho organizacional.

Necessidade de poder (nPod)

Muitos gerentes têm uma grande necessidade de poder. Apesar desta declaração ser tão categórica, ela não faz nenhum julgamento de valor sobre o tipo de gerente que um indivíduo com alta necessidade de poder é. Sua eficiência como um criador do clima da

organização baseia-se não somente em sua necessidade de poder mas também em outros valores que ele traz para o trabalho. O estudo de Andrews (1967) sobre duas companhias mexicanas é tremendamente esclarecedor a esse respeito. Ambas as companhias tinham presidentes que obtiveram resultados altos em nPod, mas uma firma estava estagnada enquanto a outra estava crescendo rapidamente. O dirigente da companhia em crescimento além de alto em nPod, era também alto em nRea e se preocupava em deixar que os membros da organização satisfizessem suas próprias necessidades de realização, introduzindo melhorias e tomando decisões por si próprios.

A companhia estagnada, apesar de ter um capital muito bom e possuir um mercado favorável, estava constantemente tumultuada e possuía uma alta taxa de rotatividade de empregados particularmente entre os executivos. Nessa companhia, a alta nPod do presidente, se somava a seus valores altamente autoritários, levando-o a tomar todas as decisões sozinho, não deixando espaço para responsabilidade individual por parte de seu pessoal. Uma comparação dos escores de motivação dos gerentes de alto-nível das duas companhias mostrou que os gerentes da companhia dinâmica possuíam uma nRea significativamente mais alta do que os gerentes da companhia estagnada, que tendia a ser mais preocupada com poder e obediência do que com responsabilidade e tomada de decisão individuais.

Os resultados experimentais têm mostrado que um gerente precisa de grau razoavelmente elevado de nPod afim de que possa funcionar como líder (Wainer e Rubin, 1969). Para que ele a use bem, depende em grande parte dos outros valores e motivos que possui. Sendo alto em nPod não o transforma necessariamente em um autoritário ou autocrático. A boa liderança pode ser, realmente, uma função da habilidade do gerente de entender sua própria necessidade de poder e aproveitá-la com criatividade, de forma que obtenha satisfação através do comportamento de liderar.

Necessidade de Afiliação (nAfi)

O indivíduo alto em nAfi apenas, devido a suas preocupações serem mais voltadas para relações calorosas e amigáveis, muito provavelmente estará em um trabalho de supervisão (caso esteja na indústria), um trabalho onde manter boas relações é mais importante do que tomar decisões. Kolb e Boyatzis (1970) demonstraram que pessoas altas em nAfi apenas, são vistas como pessoas que ajudam de forma incompetente, provavelmente porque temem perturbar boas relações com o uso da confrontação e uma atitude direta. Por outro lado, demonstraram que pessoas que são vistas como eficientes no processo de ajuda tendem a ter relativamente o mesmo escore nos três motivos, não sendo extremamente altas ou baixas em nenhum dos três. Apesar de não parecer fundamental o desempenho de liderança e gerencial uma forte dose de nAfi, é necessária alguma preocupação com os sentimentos dos outros. É importante uma certa preocupação com afiliação para permitir o entendimento das necessidades dos outros e para facilitar a criação de clima que leve essas necessidades em consideração. Noujain (1968) demonstrou que gerentes com alta nAfi gastam mais tempo comunicando que gerentes com alta nRea ou alta nPod. Comunicar-se com outros de modo caloroso e amigável é de real importância para a realização dos objetivos organizacionais. Quando as pessoas podem colaborar e comunicar-se na realização da tarefa a cumprir, o clima da organização melhora muito.

Necessidade de Realização (nRea)

Enquanto que uma alta necessidade de realização parece absolutamente necessária para o empreendedor nem sempre é funcional para gerentes, na qualidade de criadores do clima de uma organização, se rem muito altos neste motivo. Noujain demonstrou num estudo que executivos altos em nRea tendem a ter menos reuniões que outros executivos e tendem a querer trabalhar sozinhos, apesar do fato de que muitos problemas organizacionais seriam melhor resolvidos com um esforço em colaboração. (Por exemplo, gerentes com alta nRea gastam significativamente mais tempo fazendo trabalhos relacionados com pessoal sozinhos.) Com relação a executivos com alta nPod, sua eficiência como gerentes depende mais de seus outros valores do que de sua motivação apenas.

A pessoa com uma nRea alta quer ter responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos calculados (moderados) e gosta de situações nas quais ela recebe feedback imediato

e objetivo sobre como está indo. Sua necessidade por feedback a impede de ficar muito envolvida em situações abertas e exploratórias, sem objetivos concretos e sem etapas bem definidas. Seu senso de responsabilidade pessoal a impedirá de delegar autoridade, a menos que ela tenha valores tais que lhe permitam ver o desenvolvimento de uma organização viável como um legítimo objetivo de realização. Ela será orientada para a tarefa, mas o tipo de clima que ela cria na organização será mais saudável se a sua alta necessidade for balanceada por necessidades moderadas de poder e afiliação e se ela se dedicar a construir uma organização orientada para a realização que seja capaz de tomar responsabilidades e assumir riscos calculados e que aprecie saber como se está avançado a cada passo do caminho.

Planejamento Organizacional e Controle Motivacional

Ao escolher um sistema gerencial e uma estrutura organizacional a organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

1. As pessoas na organização ; suas habilidades e motivos;
2. As tarefas da organização e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas do modo o mais eficaz;
3. O ambiente externo da organização e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc., que faz da organização;
4. O clima da organização tal como é determinado pelos estilos de liderança da gerência e a estrutura da organização.

Colocado de forma simples, o objetivo do planejamento (design) da organização é combinar as pessoas com tarefas que requerem e inspiram seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superam as demandas ambientais e oportunidades. A variável mais manipulável das quatro é o clima organizacional. Pode portanto servir como um eficaz instrumento da gerência para integrar a motivação individual aos objetivos e tarefas da organização.

Um exemplo de como mudanças estruturais na organização podem produzir melhorias no clima organizacional e na eficiência ocorreu em uma divisão de montagem de uma companhia de aparelhos eletrônicos.

O moral, a produtividade e as taxas de devolução de equipamentos eram muito más em um grupo até que a gerência mudou a estrutura física do grupo (de montadores femininos) de tipo linha de montagem linear para um tipo circular. Quando as mulheres se sentaram em grupo face a face, seu moral melhorou na medida em que suas necessidades de afiliação e eram melhor atendidas. Isto produziu um aumento de produção, melhor divisão das quotas de trabalho, e melhor controle de qualidade resultantes de um senso de equipe. É importante notar com relação a este caso, que o clima deve ser mudado levando-se em conta tanto as necessidades individuais quanto as demandas do trabalho. Harris (1969) chama a atenção para esse ponto no seu estudo sobre a interação entre os motivos e o clima organizacional em uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que quando todos os gerentes eram considerados em grupo, havia uma relação positiva entre calor humano e apoio e as avaliações de eficiência. Todavia quando ele verificou o efeito de um clima caloroso e de apoio somente naqueles gerentes com alta nAfi ele encontrou uma relação negativa entre a quantidade de calor humano e apoio e as avaliações de eficiência. A implicação deste achado é que quando pessoas com alta nAfi são colocadas num ambiente caloroso e de apoio elas perdem quaisquer preocupações acerca do trabalho a ser feito. Daí, mudanças no clima devem ser dirigidos às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

Conclusão

Os psicólogos aumentaram sensivelmente nos últimos 20 anos o seu entendimento das motivações humanas. Teorias simplistas que propunham que homem trabalha basicamente por dinheiro ou gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas acerca da natureza do homem (Schein, 1965).

O trabalho de Maslow (1970), por exemplo, estabeleceu dois postulados importantes acerca da motivação humana. Um é o de que as necessidades psicológicas do homem podem ser vistas através de uma perspectiva hierárquica. Necessidades de ordem inferior - i.e., necessidades de segurança física e estabilidade - devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior - necessidades de auto-estima e auto-realização - se tornem ativadas. O segundo postulado é sobre a noção de que uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador do comportamento. Descobertas como essas ajudam a entender porque é que um aumen

to salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (1966) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial da motivação.

Fatores higiênicos - coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários, etc. - criam insatisfação caso eles não existam. A sua presença contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores - fatores motivadores tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento, etc. - são necessários para estimular motivação positiva. Uma vez que uma pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, mais da mesma coisa produz apenas resultados marginais.

O esquema teórico de McClelland está relacionado diretamente com a noção de Maslow de necessidades de ordem superior e o conceito de clima organizacional. Ainda que um bom entendimento da motivação humana seja muito valioso para o dirigente, já foi visto que a motivação não é o único fator determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento para afiliação, poder ou realização. Através de seus comportamentos e através dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências

- ANDREWS, J.D.W. The achievement motive in two types of organizations, Journal of Personality and Social Psychology, 6 (1967), 163-168.
- ASCHULER, A. How to increase motivation through structure and climate, Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
- ATKINSON, J. (ed.) Motives in fantasy, action, and society. N. Jersey; Van Nostrand, 1961.
- HARRIS, H.H. An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams. Tese de Mestrado, M.I.T., 1969.

- HERZBERG, F. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- KOLB, D.A. e BOYATZIS, R. On the dynamics of the helping relationship, Journal of Applied Behavior Science, 1970.
- KOLB, D.A. e outros. Organizational Psychology. N.Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- LITWIN, G.H. e Stringer, R. The influence of organizational climate on human motivation. Harvard, 1966.
- MASLOW, A.H. Motivation and personality. N.York: Harper, 1970.
- McClelland, D. The achieving society. N.Jersey: Van Nostrand, 1961.
- Noujain, K. Some motivational determinants of effort allocation and performance. Tese de Doutorado, M.I.T., 1968.
- SCHEIN, E.H. Organizational psychology. N.Jersey: Prentice-Hall 1965.
- WAINER, H.A. e Rubin, I.M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. Journal of Applied Psychology, 3(1969), 178-184.

Anexo IFolha de correção individual para TAT reduzido

Circle o motivo básico presente em cada estória e indique outras preocupações motivacionais no espaço adequado.

	Motivos Sociais Primários	Outros motivos presentes na história
Estória 1	Realização Poder Afiliação	
Estória 2	Realização Poder Afiliação	
Estória 3	Realização Poder Afiliação	
Estória 4	Realização Poder Afiliação	
Estória 5	Realização Poder Afiliação	
Estória 6	Realização Poder Afiliação	
Sumário	Nº de estórias com: Realização ___ Poder ___ Afiliação ___	Outras preocupações importantes:

Anexo II

Escala do Clima da Organização

Para cada uma das sete dimensões do clima da organização descritas abaixo, coloque R sobre o número que indica a sua estimativa da posição atual da organização quanto a essa dimensão e um I sobre o número que indica sua escolha de onde a organização deveria estar quanto a mesma dimensão.

1. Conformidade - O sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; o grau em que seus membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de seguidas, tirando sua liberdade de fazer o trabalho como eles acham que deveria ser.

Conformidade não é uma característica dessa organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformidade é muito característica dessa organização.

2. Responsabilidade - É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento de sua parte para a consecução dos objetivos de organização; o grau que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo momento.

Nenhuma responsabilidade é dada na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Há uma grande ênfase na responsabilidade pessoal

3. Padrões - A ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade superior, inclusive o grau em que o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento a esses objetivos aos seus membros.

Os padrões são muito baixos ou inexistentes na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Metas bastante desafiadas são propostas na organização.

4. Recompensas - O grau em que os membros sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

Membros são ignorados
punidos ou criticados

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros são reconhecidos, e
recompensados positivamente

5. Clareza organizacional - O sentimento entre membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

A organização é desor
denada, confusa, caótica

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A organização é bem organizada,
com objetivos claramente definidos

6. Calor humano e apoio - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; que membros confiam uns nos outros e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações prevalece no ambiente de trabalho.

Não há calor humano
nem apoio na organização

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calor humano e apoio são mui
to característicos da organização

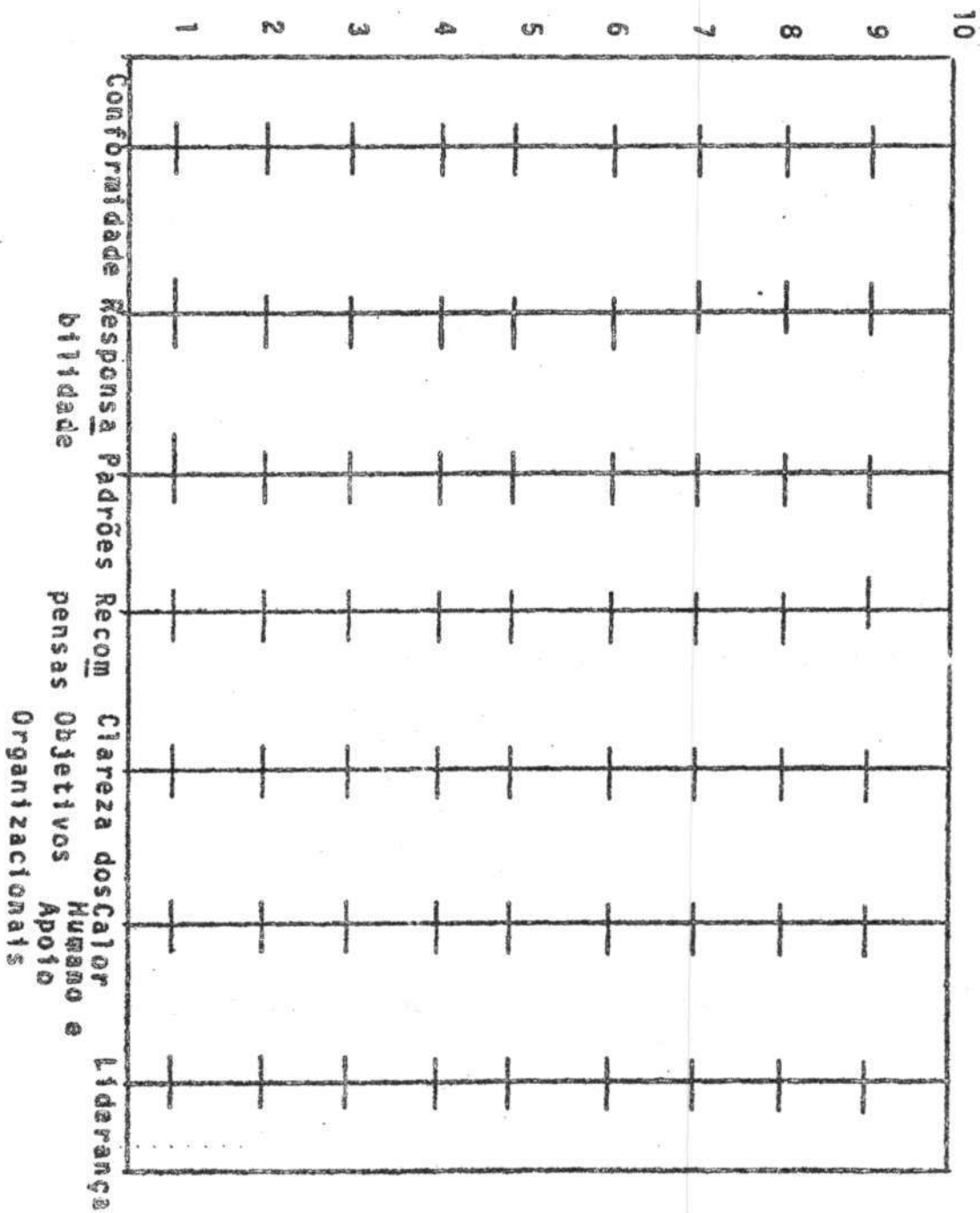
7. Liderança - O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada em capacidade. A organização não é dominada por, em dependente de, um ou dois indivíduos apenas.

Liderança não é recompensada:
membros são dominados ou de
pendentes e resistem a tenta
tivas de liderança.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros aceitam e recom
pensam a liderança basea
da em capacidade.

Gráfico do Clima Real e Ideal na Organização



Anexo III

Dimensões do Clima Organizacional

5

SEPLAN - SEMOR

SEMINÁRIO DE COMPORTAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- SECAP -

GRUPO " B "

TEMA: "INSTRUMENTOS PARA MOTIVAÇÃO DE PESSOAL ENVOLVIDO
NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO"

EXPOSITOR : JOSÉ LUIZ HESKETH

DATA 17/07/75 - TARDE

Motivação e clima organizacional*

JOSE LUIZ HESKETH, Ph.D.
Universidade de Brasília

Introdução

Motivo é uma palavra frequentemente usada nas histórias de mistério e entre atores. Todos nós temos uma compreensão intuitiva do significado deste termo nestes contextos. O detetive, por exemplo, ao tentar descobrir um culpado, procurará sempre alguém que tenha um "motivo", uma razão para cometer o crime. O ator, de maneira semelhante, quer entender a motivação do seu personagem. Em ambos os casos, a procura por um motivo é a procura de um processo de pensamento que determina a maneira específica de agir de uma pessoa.

Gerentes têm frequentemente feito presunções bastante simplistas acerca de seus próprios motivos e os motivos de seus empregados. Um empregado seria motivado por forças externas, segundo este ponto de vista - dinheiro e condições de trabalho sendo os únicos fatores aos quais ele realmente responderia.

Psicólogos, mais notavelmente David McClelland e John Atkinson de Harvard, fizeram um grande progresso nos últimos 20 anos medindo cientificamente e definindo os motivos humanos. McClelland (1961) começou procurando não por uma ação externa mas pela maneira segundo a qual a pessoa pensa. Ele usou o TAT (Thematic Aperception Test) que é um teste no qual são apresentadas diversas figuras para

* Trabalho apresentado no Seminário de Comportamento na Administração Pública (SECAP), patrocinado pela Secretaria de Planejamento da Presidência da República - SEPLAN - e realizado em Brasília de 14 a 18 de julho de 1975.

a quais o indivíduo deve elaborar estórias criando situações imaginárias para registrar amostras de pensamento que poderiam ser estudadas e agrupadas de acordo com seus temas dominantes, conforme expressos nas estórias.

Ele e seus colaboradores foram capazes de agrupar as respostas ao TAT em três amplas categorias cada uma representando um motivo humano identificável: a necessidade de afiliação (nAfi), a necessidade de poder (nPod) e a necessidade de realização (nRea).

A maioria das pessoas, McClelland descobriu, tem um certo grau de cada um desses motivos em seus pensamentos, mas raramente na mesma intensidade. Uma pessoa pode ser alta em necessidade de afiliação (nAfi), baixa em necessidade de realização (nRea) e moderada em necessidade de poder (nPod). Tal pessoa tenderia a pensar mais acerca de amizade do que em fazer um bom trabalho ou controlar outros. Sua motivação para o trabalho será de um tipo diferente da do empregado que é alto em motivação de realização e baixo nos motivos de afiliação e poder.

Análise Motivacional

Os seguintes critérios, derivados de sistemas empíricos de correção, ajudam a definir qual dos três motivos está presente nas estórias. Uma ficha individual de correção (Anexo I) serve para anotar os motivos presentes em cada estória, bem como qualquer outra preocupação motivacional (por exemplo: agressão, necessidade de segurança, etc). É possível que uma estória não contenha nenhum ou todos os três motivos, bem como outros motivos tais como sexo, agressão, fome ou segurança.

Motivação de Realização está presente em uma estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória está preocupado com um padrão de excelência: quer ganhar ou se sair bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho auto-determinados; ou está emocionalmente envolvido em alcançar uma meta de

Se uma estória de patrão-empregado se desenvolve elaborando um laço afiliativo, então nPod não deverá ser registrada. Além disso, ou o subordinado deve ser mencionado ou o efeito sobre ele deve ser claro. A relação pai-filho, em e por si só, não é anotável como relação de poder.

Motivação de Afiliação está presente quando uma das três coisas seguintes ocorre:

1. Alguém na estória está se preocupando em estabelecer, manter ou restaurar uma relação emocional positiva com outra realização. Padrões de excelência são inferidos do uso de palavras tais como bom ou melhor ou palavras semelhantes quando usadas para avaliar desempenho.
2. Alguém na estória está envolvido em uma realização única, tal como uma invenção, ou uma criação artística. Aqui, o padrão de excelência pode ser inferido e não precisa ser explicitamente mencionado.
3. Alguém na história está envolvido com um objetivo de longo-prazo, como tendo uma carreira específica ou tendo sucesso na vida.

Motivação de Poder está presente numa estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir manter controle dos meios de influenciar alguém. Querendo ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação, são exemplos óbvios. Entretanto, declarações mais fracas tais como querer ensinar ou inspirar outra pessoa também deverão ser anotadas. Se o ensinar ou o aconselhar foi solicitado, então esse pensamento não deverá ser anotado como nPod, a menos que haja evidência de preocupação com poder.

2. Alguém está realmente fazendo algo para conseguir ou manter controle dos meios de influência, tais como discutindo, exigindo ou forçando, dando um comando, tentando vencer ou punindo. Teoricamente, qualquer atividade poderia ser anotada desde que seja orientada para controle dos meios de influência. Poder físico poderá ser anotado como nPod mas não se tiver sido somente uma expressão de hostilidade.
3. Existe uma descrição de uma relação interpessoal que é culturalmente definida como uma que o superior tem controle dos meios de influenciar um subordinado. A relação r deve ser somente mencionada, mas também levada a efeito. Amizade é a mais básica espécie de relação emocional, e mencionar que dois personagens da estória são amigos seria a base mínima para anotar nAfi. Outras relações, tais como pai-filho, ou amantes, devem ser anotadas somente se têm o calor e a compaixão implicadas na definição dada.
2. Declarações de que uma pessoa gosta ou quer que se goste dela ou que alguém tem algum sentimento semelhante acerca da outra pessoa. Além disso, se uma relação interpessoal íntima foi interrompida, nAfi pode ser anotada se alguém sente tristeza e pesar ou toma uma ação no sentido de restaurar a relação.
3. Também anote se a estória menciona atividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas, ou apenas bate-papos informais. Entretanto, se a natureza afiliativa da situação é explicitamente negada na estória, tal como a situação como uma reunião de negócios ou um acalorado debate, nAfi não deve ser anotada.
Ações tais como cuidar ou estar preocupado acerca da felicidade ou bem estar de outra pessoa devem ser anotadas, exceto quando essas ações são culturalmente prescritas pela relação, tais como a relação entre um pai e seu filho. Em outras palavras, deve haver evidência de que a atividade acolhedora não é motivada unicamente por um senso de obrigação.

Clima da Organização

Qualquer grupo ou organização é composto de indivíduos, cada um dos quais tem sua estrutura motivacional própria e única. Apesar do TAT não ser uma medida completamente precisa devido a condições de teste não inteiramente controladas e a uma falta de confiabilidade do interpretador, ele dá certa indicação dos motivos mais importantes atuando nos pensamentos do indivíduo. Motivos são expressos a outros em grupos, e os motivos individuais são expressos a um grupo através do comportamento verbal e não verbal do indivíduo. As interações das diversas estruturas de motivos dos membros de uma organização combinam com o estilo de liderança das pessoas "chaves" dentro da organização, as normas e os valores de organização, e a estrutura da organização para criar o clima psicológico de uma organização.

O clima da organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as "motivações" de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar do conceito de motivo, como foi descrito, ser uma trama de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou filiação, e, apesar da estrutura motivacional de uma pessoa permanecer bastante estável, é possível despertar-se um motivo qualquer através de estímulos produzidos pelo clima da organização. Uma das descobertas mais largamente aceitas e importantes dos psicólogos sociais é a de que o comportamento é uma função da pessoa e do seu ambiente. Neste contexto, isto significa dizer que o comportamento relacionado com realização, a filiação, ou poder é uma função das preocupações motivacionais de uma pessoa e de sua percepção de qual dessas preocupações encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional. Então, a tendência a atuar de maneira orientada para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que um indivíduo tenha alta motivação de realização. Através da criação de um clima de "realização", o dirigente pode estimular o comportamento orientado para a realização em pessoas com uma baixa motivação de realização.

Dimensões do Clima Organizacional

Litwin e Stringer (1966) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e as testaram numa situação de laboratório na qual criaram três companhias que se empenhariam na produção e desenvolvimento de trabalhos similares, por um período de 2 semanas. Aos altos dirigentes das companhias criadas, escolhidos por seus estilos pessoais de gerência, foram dadas instruções acerca de como as companhias deveriam ser dirigidas.

Uma companhia foi criada dentro de um esquema altamente autoritário, de maneira a estimular o motivo de poder. A comunicação era por escrito, as funções eram bem definidas, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos indivíduos para mostrarem iniciativa. Uma segunda companhia foi organizada em moldes democráticos e amigáveis com mais ênfase em relações de trabalho calorosas e ativas do que no cumprimento das tarefas ou organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e divertir-se, e problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e os encorajava a trazer seus problemas para ele.

A terceira companhia foi planejada para um clima de realização. O presidente formulou objetivos em colaboração com outros executivos, permitindo aos grupos estabelecerem seus próprios procedimentos; estabeleceu um sistema de recompensa baseado na produtividade e constantemente comunicava suas expectativas de alto desempenho através da aprovação ao bom trabalho. Ele estava interessado em tudo, mas tinha confiança nas decisões de seus empregados em relação a seu próprio trabalho. Ele afixava relatórios de progresso para que todos vissem toda vez que recebia quaisquer dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto.

Sumarizar o trabalho de Litwin e Stringer supersimplifica de algum modo o seu estudo mas, de qualquer forma, sucintamente encontrou-se que a satisfação no emprego foi alta nos climas de realização e amigável-democrático, e baixa no grupo autoritário. Em termos dos lucros atingidos, o grupo de realização atingiu um total muito superior aos outros dois grupos que foram relativamente iguais.

O grupo do clima de realização também completou o experimento com um número maior de produtos desenvolvidos e aceitos do que os outros dois grupos. Em termos de desempenho global, o grupo do clima de realização pareceu muito mais à frente, provavelmente porque encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização na situação de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização em uma organização consiste basicamente em modificar a atitude da administração de modo a deixar de ser uma estrita obediência ("Isto é o que precisa ser feito e essa é a maneira de fazê-lo") para uma que oferece calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões mas sem tentar controlar a escolha dos meios para atingir esses objetivos. Numa "organização" de sala de aula, Aschuler (1968) dá um outro exemplo dos efeitos da mudança do clima no desempenho. Uma professora de datilografia experimentada, numa escola de subúrbio em Boston (curso científico) decidiu parar de estabelecer metas para os seus alunos, parar de marcar tesias para todos os alunos ao mesmo tempo, e parar de fazer cumprir regras de comportamento que não fossem relacionadas com a habilidade de datilografar (assim como conversar, mascar chicletes, etc.). Ela passou a dar um teste de rapidez por semana em hora escolhida pelos alunos e pedir a eles que determinassem suas próprias metas em termos de velocidade de datilografia e número de erros, e submeteu-os a tantos testes quanto fossem necessários para atingir suas metas. Quando não estavam fazendo os testes, os alunos estavam livres para praticar tanto quanto desejassem, trabalhando nos problemas que considerassem mais importantes. Quando eles trouxeram uma vitrola e discos para a sala, ela unicamente pediu a eles que não os tocassem muito alto para não prejudicar as outras turmas em aula.

Neste clima que enfatizava afiliação e realização e não obediência à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade e perícia em grau extraordinário. Comparados a uma classe anterior, quase que perfeitamente equivalente em QI e habilidade manual, todos do grupo experimental alcançaram ou mesmo sobrepuseram os resultados mais altos obtidos com o clima mais convencional das outras salas de aula. Obviamente, a diferença em clima levou a um aumento no desempenho e na satisfação.

Análise do Clima Organizacional

Para se identificar o tipo de clima organizacional que os membros de uma organização gostariam de ter e para diagnosticar como os membros sentem esse clima, utiliza-se um instrumento como a escala apresentada no Anexo II. Essa escala fornece também dados para identificar diferenças entre os climas "ideal" e "real" da organização e, portanto, da indicações para a eliminação da discrepância existente entre ambos. Os resultados obtidos através da escala podem ser sumarizados para sua melhor percepção e entendimento em um gráfico do tipo proposto no Anexo III.

Estrutura motivacional de dirigentes

Apesar de haver muitos motivos humanos, decidiu-se enfatizar as três necessidades sociais, n-Realização, n-Poder e n-Afiliação, porque parecem ser centrais na vida organizacional. A necessidade de realização governa a orientação do indivíduo para as tarefas que enfrenta na organização. Está ele despreocupado acerca de seu trabalho ou preocupa-se em fazê-lo bem porque está motivado pela recompensa de um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais do indivíduo. Procura ele a amizade, tenta ser o líder, o colíseu e amigável, ou procura poder e controle sobre os outros?

Como já foi visto, a motivação não é a única determinante do comportamento. O clima da organização também modela o comportamento grupal; em direção a amizade, poder ou realização. Entretanto, numerosos estudos têm demonstrado que gerentes são altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos. A partir de uma visão sumária de alguns desses estudos é possível obter-se uma melhor percepção sobre o impacto desses três motivos no desempenho organizacional.

Necessidade de poder (n-Pod)

Muitos gerentes têm uma grande necessidade de poder. Apesar desta declaração ser tão categórica, ela não faz nenhum julgamento de valor sobre o tipo de gerente que um indivíduo com alta necessidade de poder e sua eficiência como um criador de clima da

organização baseia-se não somente em sua necessidade de poder mas também em outros valores que ele traz para o trabalho. O estudo de Andrews (1967) sobre duas companhias mexicanas é tremendamente esclarecedor a esse respeito. Ambas as companhias tinham presidentes que obtiveram resultados altos em nPod, mas uma firma estava estagnada enquanto a outra estava crescendo rapidamente. O dirigente da companhia em crescimento além de alto em nPod, era também alto em nRea e se preocupava em deixar que os membros da organização satisfizessem suas próprias necessidades de realização, introduzindo melhorias e tomando decisões por si próprios.

A companhia estagnada, apesar de ter um capital muito bom e possuir um mercado favorável, estava constantemente tumultuada e possuía uma alta taxa de rotatividade de empregados particularmente entre os executivos. Nessa companhia, a alta nPod do presidente, se somava a seus valores altamente autoritários, levando-o a tomar todas as decisões sozinho, não deixando espaço para responsabilidade individual por parte de seu pessoal. Uma comparação dos escores de motivação dos gerentes de alto-nível das duas companhias mostrou que os gerentes da companhia dinâmica possuem uma nRea significativamente mais alta do que os gerentes da companhia estagnada, que tendia a ser mais preocupada com poder e obediência do que com responsabilidade e tomada de decisão individuais.

Os resultados experimentais têm mostrado que um gerente precisa de grau razoavelmente elevado de nPod afim de que possa funcionar como líder (Wainer e Rubin, 1969). Para que ele a use bem, depende em grande parte dos outros valores e motivos que possui. Sendo alto em nPod não o transforma necessariamente em um autoritário ou autocrático. A boa liderança pode ser, realmente, uma função da habilidade do gerente de entender sua própria necessidade de poder e aproveitá-la com criatividade, de forma que obtenha satisfação através do comportamento de liderar.

Necessidade de Afiliação (nAfi)

O indivíduo alto em nAfi apenas, devido a suas preocupações serem mais voltadas para relações calorosas e amigáveis, muito provavelmente estará em um trabalho de supervisão (caso esteja na indústria), um trabalho onde manter boas relações é mais importante do que tomar decisões. Kolb e Boyatzis (1970) demonstraram que pessoas altas em nAfi apenas, são vistas como pessoas que ajudam de forma incompetente, provavelmente porque temem perturbar boas relações com o uso da confrontação e uma atitude direta. Por outro lado, demonstraram que pessoas que são vistas como eficientes no processo de ajuda tendem a ter relativamente o mesmo escore nos três motivos, não sendo extremamente altas ou baixas em nenhum dos três. Apesar de não parecer fundamental o desempenho de liderança e gerencial uma forte dose de nAfi, é necessária alguma preocupação com os sentimentos dos outros. É importante uma certa preocupação com afiliação para permitir o entendimento das necessidades dos outros e para facilitar a criação de clima que leve essas necessidades em consideração. Noujain (1968) demonstrou que gerentes com alta nAfi gastam mais tempo comunicando que gerentes com alta nRea ou alta nPod. Comunicar-se com outros de modo caloroso e amigável é de real importância para a realização dos objetivos organizacionais. Quando as pessoas podem colaborar e comunicar-se na realização da tarefa a cumprir, o clima da organização melhora muito.

Necessidade de Realização (nRea)

Enquanto que uma alta necessidade de realização parece absolutamente necessária para o empreendedor nem sempre é funcional para gerentes, na qualidade de criadores do clima de uma organização, serem muito altos neste motivo. Noujain demonstrou num estudo que executivos altos em nRea tendem a ter menos reuniões que outros executivos e tendem a querer trabalhar sozinhos, apesar do fato de que muitos problemas organizacionais seriam melhor resolvidos com um esforço em colaboração. (Por exemplo, gerentes com alta nRea gastam significativamente mais tempo fazendo trabalhos relacionados com pessoal sozinhos.) Com relação a executivos com alta nPod, sua eficiência como gerentes depende mais de seus outros valores do que de sua motivação apenas.

A pessoa com uma nRea alta quer ter responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos calculados (moderados) e gosta de situações nas quais ela recebe feedback imediato

e objetivo sobre como está indo. Sua necessidade por feedback a impede de ficar muito envolvida em situações abertas e exploratórias, sem objetivos concretos e sem etapas bem definidas. Seu senso de responsabilidade pessoal a impedirá de delegar autoridade, a menos que ela tenha valores tais que lhe permitam ver o desenvolvimento de uma organização viável como um legítimo objetivo de realização. Ela será orientada para a tarefa, mas o tipo de clima que ela cria na organização será mais saudável se a sua alta área for balanceada por necessidades moderadas de poder e afiliação e se ela se dedicar a construir uma organização orientada para a realização que seja capaz de tomar responsabilidades e assumir riscos calculados e que aprecie saber como se está avançando a cada passo do caminho.

Planejamento Organizacional e Controle Motivacional

Ao escolher um sistema gerencial e uma estrutura organizacional a organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

1. As pessoas na organização ; suas habilidades e motivos;
2. As tarefas da organização e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas do modo o mais eficaz;
3. O ambiente externo da organização e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc., que faz da organização;
4. O clima da organização tal como é determinado pelos estilos de liderança da gerência e a estrutura da organização.

Colocado de forma simples, o objetivo do planejamento (design) da organização é combinar as pessoas com tarefas que requerem e inspiram seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superam as demandas ambientais e oportunidades. A variável mais manipulável das quatro é o clima organizacional. Pode portanto servir como um eficaz instrumento da gerência para integrar a motivação individual aos objetivos e tarefas da organização.

Um exemplo de como mudanças estruturais na organização podem produzir melhorias no clima organizacional e na eficiência ocorreu em uma divisão de montagem de uma companhia de aparelhos eletrônicos.

O moral, a produtividade e as taxas de devolução de equipamentos eram muito más em um grupo até que a gerência mudou a estrutura física do grupo (de montadores femininos) de tipo linha de montagem linear para um tipo circular. Quando as mulheres se sentaram em grupo face a face, seu moral melhorou na medida em que suas necessidades de afiliação e eram melhor atendidas. Isto produziu um aumento de produção, melhor divi são das quotas de trabalho, e melhor contrô le de qualidade resultantes de um senso de equipe. É importante notar com relação a este caso, que o clima deve ser mudado levando-se em conta tanto as necessidades indi viduais quanto as demandas do trabalho. Harris (1969) chama a atenção para esse ponto no seu estudo sobre a interação entre os motiv os e o clima organizacional em uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que quando todos os gerentes eram considerados em grupo, há uma relação positiva entre calor humano e apoio e as avaliações da eficiência. Todavia quando ele verificou o efeito de um clima calor oso e de apoio somente naqueles gerentes com alta afi lição ele encontrou uma relação negativa entre a quantidade de calor humano e apoio e as avalia ções de eficiência. A implicação deste achado é que quando pessoas com alta afi lição são colocadas num ambiente caloroso e de apoio elas perdem quais que preocupações acerca do trabalho a ser feito. Daí, mudanças no cli ma devem ser dirigidas às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

Conclusão

Os psicólogos aumentaram sensivelmente nos últimos 20 anos o seu entendimento das motivações humanas. Teorias simplistas que propunham que homem trabalha basicamente por dinheiro ou gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas acerca da natureza do homem (Schein, 1965).

O trabalho de Maslow (1970), por exemplo, estabeleceu dois postulados importantes acerca da motivação humana. Um é o de que as neces sidades psicológicas do homem podem ser vistas através de uma perspectiva hierár quica. Necessidades de ordem inferior - i.e., necessidades de segu rança física e estabilidade - devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior - necessidades de auto-estima e au to realização - se tornem ativadas. O segundo postulado é sobre a noção de que uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador do com portamento. Descobertas como essas ajudam a entender porque é que um aumen

to salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (1966) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial da motivação.

Fatores higiênicos - coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários, etc. - criam insatisfação caso eles não existam. A sua presença contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores - fatores motivadores tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento, etc. - são necessários para estimular motivação positiva. Uma vez que uma pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, mais da mesma coisa produz apenas resultados marginais.

O esquema teórico de McClelland está relacionado diretamente com a noção de Maslow de necessidades de ordem superior e o conceito de clima organizacional. Ainda que um bom entendimento da motivação humana seja muito valioso para o dirigente, já foi visto que a motivação não é o único fator determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento para afiliação, poder ou realização. Através de seus comportamentos e através dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências

- ANDREWS, J.D.W. The achievement motive in two types of organizations, Journal of Personality and Social Psychology, 6 (1967), 163-168.
- ASCHULER, A. How to increase motivation through structure and climate, Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
- ATKINSON, J. (ed.) Motives in fantasy, action, and society. N. Jersey; Van Nostrand, 1961.
- HARRIS, H.H. An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams. Tese de Mestrado, M.I.T., 1969.

- HERZBERG, F. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- KOLB, D.A. e BOYATZIS, R. On the dynamics of the helping relationship. Journal of Applied Behavior Science, 1970.
- KOLB, D.A. e outros. Organizational Psychology. N.Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- LITWIN, G.H. e Stringer, K. The influence of organizational climate on human motivation. Harvard, 1966.
- MASLOW, A.H. Motivation and personality. N.York: Harper, 1970.
- McClelland, D. The achieving society. N.Jersey: Van Nostrand, 1961.
- Noujain, K. Some motivational determinants of effort allocation and performance. Tese de Doutorado, M.I.T., 1968.
- SCHEIN, E.H. Organizational psychology. N.Jersey: Prentice-Hall, 1965.
- WAINER, H.A. e Rubin, I.M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. Journal of Applied Psychology, 3(1969), 178-184.

Anexo IFolha de correção individual para TAT reduzido

Circule o motivo básico presente em cada estória e indique outras preocupações motivacionais no espaço adequado.

	Motivos Sociais Primários	Outros motivos presentes na história
Estória 1	Realização Poder Afiliação	
Estória 2	Realização Poder Afiliação	
Estória 3	Realização Poder Afiliação	
Estória 4	Realização Poder Afiliação	
Estória 5	Realização Poder Afiliação	
Estória 6	Realização Poder Afiliação	
Resumo	Nº de estórias com: Realização _____ Poder _____ Afiliação _____	Outras preocupações importantes:

Anexo II

Escala do Clima da Organização

Para cada uma das sete dimensões do clima da organização descritas abaixo, coloque R sobre o número que indica a sua estimativa da posição atual da organização quanto a essa dimensão e um I sobre o número que indica sua escolha de onde a organização deveria estar quanto à mesma dimensão.

1. Conformidade - O sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; o grau em que seus membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas tirando sua liberdade de fazer o trabalho como eles acham que deveria ser.

Conformidade não é uma característica dessa organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformidade é muito característica dessa organização.

2. Responsabilidade - É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento de sua parte para a consecução dos objetivos de organização; o grau que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo momento.

Nenhuma responsabilidade é dada na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Há uma grande ênfase na responsabilidade pessoal

3. Padrões - A ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade superior, inclusive o grau em que o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento a esses objetivos aos seus membros.

Os padrões são muito baixos ou inexistentes na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Metas bastante desafiadoras são propostas na organização.

4. Recompensas - O grau em que os membros sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

Membros são ignorados, punidos ou criticados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros são reconhecidos, e recompensados positivamente

5. Clareza organizacional - O sentimento entre membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

A organização é desordenada, confusa, caótica 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A organização é bem organizada com objetivos claramente definidos

6. Calor humano e apoio - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; que membros confiam uns nos outros e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

Não há calor humano nem apoio na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calor humano e apoio são muito característicos da organização

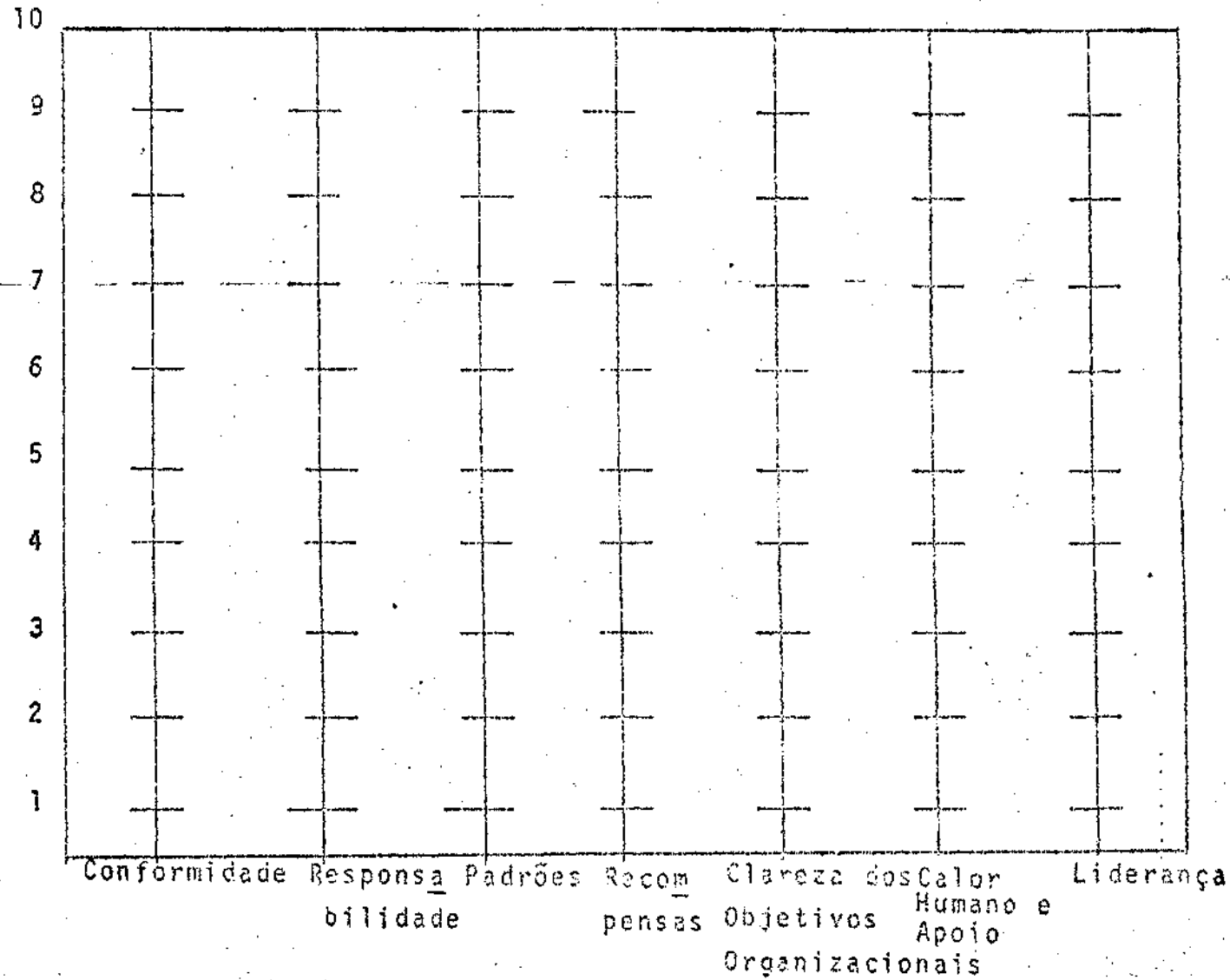
7. Liderança - O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada em capacidade. A organização não é dominada por, nem dependente de, um ou dois indivíduos apenas.

Liderança não é recompensada: membros são dominados ou dependentes e resistem a tentativas de liderança.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros aceitam e reconhecem a liderança baseada em capacidade.

Gráfico do Clima Real e Ideal na Organização



Anexo III

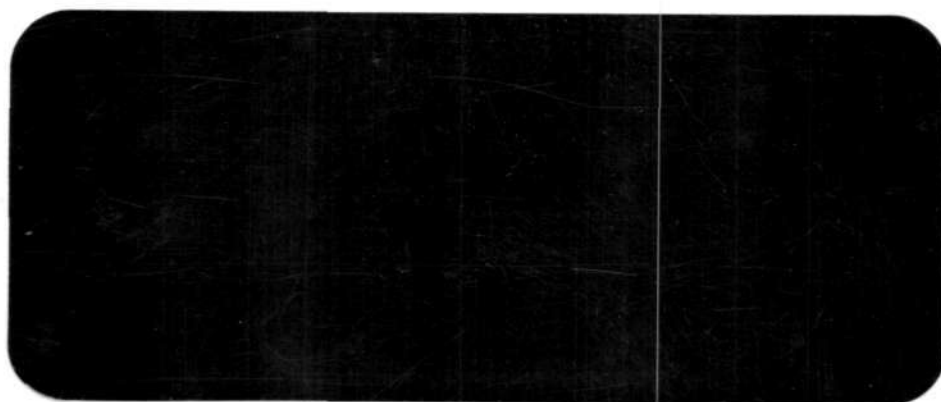
Dimensões do Clima Organizacional

APOSTILA USADA EM TREINAMENTOS PROMOVIDOS
PELA APC/NAT (UNB)

6

AGR. 198,56/124

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



Motivação e clima organizacional*

JOSÉ LUIZ MESKETH, Ph.D.
Universidade de Brasília

Introdução

Motivo é uma palavra frequentemente usada nas histórias de mistério e entre atores. Todos nós temos uma compreensão intuitiva do significado deste termo nestes contextos. O detetive, por exemplo, ao tentar descobrir um culpado, procurará sempre alguém que tenha um "motivo", uma razão para cometer o crime. O ator, de maneira semelhante, quer entender a motivação do seu personagem. Em ambos os casos, a procura por um motivo é a procura de um processo de pensamento que determina a maneira específica de agir de uma pessoa.

Gerentes têm frequentemente feito presunções bastante simplistas acerca de seus próprios motivos e os motivos de seus empregados. Um empregado seria motivado por forças externas, segundo este ponto de vista - dinheiro e condições de trabalho sendo os únicos fatores aos quais ele realmente responderia.

Psicólogos, mais notavelmente David McClelland e John Atkinson de Harvard, fizeram um grande progresso nos últimos 20 anos medindo cientificamente e definindo os motivos humanos. McClelland (1961) começou procurando não por uma ação externa mas pela maneira segundo a qual a pessoa pensa. Ele usou o TAT (Thematic Aperception Test) que é um teste no qual são apresentadas diversas figuras para as quais o indivíduo deve elaborar histórias criando situações imaginárias para registrar amostras de pensamento que poderiam ser estudadas e agrupadas de acordo com seus temas dominantes, conforme expressos nas histórias.

* Adaptado do capítulo "Motivation and Organizational climate" do livro de Kclb, D.A. e outros,

Organizational Psychology, N. Jersey: Prentice-Hall, 1974.

Ele e seus colaboradores foram capazes de agrupar as respostas ao TAT em três amplas categorias cada uma representando um motivo humano identificável: a necessidade de afiliação (nAfi), a necessidade de poder (nPod) e a necessidade de realização (nRea).

A maioria das pessoas, McClelland descobriu, tem um certo grau de cada um desses motivos em seus pensamentos, mas raramente na mesma intensidade. Uma pessoa pode ser alta em necessidade de afiliação (nAfi), baixa em necessidade de realização (nRea) e moderada em necessidade de poder (nPod). Tal pessoa tenderia a pensar mais acerca de amizade do que em fazer um bom trabalho ou controlar outros. Sua motivação para o trabalho será de um tipo diferente da do empregado que é alto em motivação de realização e baixo nos motivos de afiliação e poder.

Análise Motivacional

Os seguintes critérios, derivados de sistemas empíricos de correção, ajudam a definir qual dos três motivos está presente nas estórias. Uma ficha individual de correção (Anexo I) serve para anotar os motivos presentes em cada estória, bem como qualquer outra preocupação motivacional (por exemplo: agressão, necessidade de segurança, etc). É possível que uma estória não contenha nenhum ou todos os três motivos, bem como outros motivos tais como sexo, agressão, fome ou segurança.

Motivação de Realização está presente em uma estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória está preocupado com um padrão de excelência: quer ganhar ou se sair bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho auto-determinados; ou está emocionalmente envolvido em alcançar uma meta de realização. Padrões de excelência são inferidos do uso de palavras tais como bom ou melhor ou palavras semelhantes quando usadas para avaliar desempenho.
2. Alguém na estória está envolvido em uma realização única, tal como uma invenção, ou uma criação artística. Aqui o padrão de excelência pode ser inferido e não precisa ser explicitamente mencionado.

3. Alguém na história está envolvido com um objetivo de longo-prazo, como tendo uma carreira específica ou tendo sucesso na vida.

Motivação de Poder está presente numa estória quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na estória mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir ou manter controle dos meios de influenciar alguém. Querendo ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação, são exemplos óbvios. Entretanto, declarações mais fracas tais como querer ensinar ou inspirar outra pessoa também deverão ser anotadas. Se o ensinar ou o aconselhar foi solicitado, então esse pensamento não deverá ser anotado como nPod, a menos que haja evidência de preocupação com poder.
2. Alguém está realmente fazendo algo para conseguir ou manter controle dos meios de influência, tais como discutindo, exigindo ou forçando, dando um comando, tentando convencer ou punindo. Teoricamente, qualquer atividade poderia ser anotada desde que seja orientada para controle dos meios de influência. Poder físico poderá ser anotado como nPod mas não se tiver sido somente uma expressão de hostilidade.
3. Existe uma descrição de uma relação interpessoal que é culturalmente definida como uma que o superior tem controle dos meios de influenciar um subordinado. A relação não deve ser somente mencionada, mas também levada a efeito. Se uma estória de patrão-empregado se desenvolve elaborando um laço afiliativo, então nPod não deverá ser registrada. Além disso, ou o subordinado deve ser mencionado ou o efeito sobre ele deve ser claro. A relação pai-filho, em e por si só, não é anotável como relação de poder.

Motivação de Afiliação está presente quando uma das três coisas seguintes ocorre:

1. Alguém na estória está se preocupando em estabelecer, manter ou restaurar uma relação emocional positiva com outra pessoa.

Amizade é a mais básica espécie de relação emocional, e mencionar que dois personagens da estória são amigos seria a base mínima para anotar nAfi. Outras relações, tais como pai-filho, ou amantes, devem ser anotadas somente se têm o calor e a compaixão implicadas na definição dada.

2. Declarações de que uma pessoa gosta ou quer que se goste dela ou que alguém tem algum sentimento semelhante acerca da outra pessoa. Além disso, se uma relação interpessoal íntima foi interrompida, nAfi pode ser anotada se alguém sente tristeza e pesar ou toma uma ação no sentido de restaurar a relação.
3. Também anote se a estória menciona atividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas, ou apenas bate-papos informais. Entretanto, se a natureza afiliativa da situação é explicitamente negada na estória, tal como a situação como uma reunião de negócios ou um acalorado debate, nAfi não deve ser anotada.
Ações tais como consolar ou estar preocupado acerca da felicidade ou bem estar de outra pessoa devem ser anotadas, exceto quando essas ações são culturalmente prescritas pela relação, tais como a relação entre um pai e seu filho. Em outras palavras, deve haver evidência de que a atividade acolhedora não é motivada unicamente por um senso de obrigação.

Clima da Organização

Qualquer grupo ou organização é composto de indivíduos, cada um dos quais tem sua estrutura motivacional própria e única. Apesar do TAT não ser uma medida completamente precisa devido a condições de teste não inteiramente controladas e a uma falta de confiabilidade do interpretador, ele dá certa indicação dos motivos mais importantes atuando nos pensamentos de indivíduo. Motivos são expressos a outros em grupos, e os motivos individuais são expressos a um grupo através do comportamento verbal e não verbal do indivíduo. As interações das diversas estruturas de motivos dos membros de uma organização combinam com o estilo de liderança das pessoas "chaves" dentro da organização, as normas e os valores de organização, e a estrutura da organização para criar o clima psicológico de uma organização.

O clima da organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as "motivações" de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar do conceito de motivo, como foi descrito, ser uma traça de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar de estrutura motivacional de uma pessoa permanecer bastante estável, é possível despertar-se um motivo qualquer através de estímulos produzidos pelo clima da organização. Uma das descobertas mais largamente aceitas e importantes dos psicólogos sociais é a de que o comportamento é uma função da pessoa e do seu ambiente. Neste contexto, isto significa dizer que o comportamento relacionado com realização, a filiação, ou poder é uma função das preocupações motivacionais de uma pessoa e de sua percepção de qual dessas preocupações encontra, isto é, sua percepção do clima organizacional. Então, a tendência a atuar de maneira orientada para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que um indivíduo tenha alta motivação de realização. Através da criação de um clima de "realização", o dirigente pode estimular o comportamento orientado para a realização em pessoas com uma baixa motivação de realização.

Dimensões do Clima Organizacional

Litwin e Stringer (1968) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e as testaram numa situação de laboratório na qual criaram três companhias que se empenhavam na produção e desenvolvimento de trabalhos similares, por um período de 12 semanas. Aos altos dirigentes das companhias criadas, escolhidos por seus estilos pessoais de gerência, foram dadas instruções acerca de como as companhias deviam ser dirigidas.

Uma companhia foi criada dentro de um esquema altamente autoritário, de maneira a estimular o motivo de poder. A comunicação era por escrito, as funções eram bem definidas, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos indivíduos para mostrarem iniciativa. Uma segunda companhia foi organizada em moldes democráticos e amigáveis, com mais ênfase em relações de trabalho calorosas e amigáveis do que no cumprimento das tarefas ou organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e divertir-se, e problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e os encorajava a trazer seus problemas para ele.

A terceira companhia foi planejada para um clima de realização. O presidente formulou objetivos em colaboração com outros executivos, permitindo aos grupos estabelecerem seus próprios procedimentos; estabeleceu um sistema de recompensa baseado na produtividade e constantemente comunicava suas expectativas de alto desempenho através da aprovação ao bom trabalho. Ele estava interessado em tudo, mas tinha confiança nas decisões de seus empregados em relação a seu próprio trabalho. Ele afixava relatórios de progresso para que todos vissem toda vez que recebia quais quer dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto.

Sumariar o trabalho de Litwin e Stringer supersimplifica de algum modo o seu estudo mas, de qualquer forma, sucintamente encontramos que a satisfação no emprego foi alta nos climas de realização e semi-democrático, e baixa no grupo autoritário. Em termos dos lucros atingidos, o grupo de realização atingiu um total muito superior aos outros dois grupos que foram relativamente iguais.

O grupo de clima de realização também completou o experimento com um número maior de produtos desenvolvidos e aceitos do que os outros dois grupos. Em termos de desempenho global, o grupo de clima de realização pareceu muito mais à frente, provavelmente porque encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização na situação de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização em uma organização consiste basicamente em modificar a atitude da administração de modo a deixar de ser uma estrita obediência ("isto é o que precisa ser feito e essa é a maneira de fazê-lo") para uma que oferece calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões mas sem tentar controlar a escolha dos meios para atingir esses objetivos. Numa "organização" de sala de aula, Aschuler (1968) dá um outro exemplo dos efeitos da mudança do clima no desempenho. Uma professora de dactilografia experimentada, numa escola de subúrbio em Boston (curso científico) decidiu parar de estabelecer metas para os seus alunos, parar de marcar testes para todos os alunos ao mesmo tempo, e parar de fazer cumprir regras de comportamento que não fossem relacionadas com a habilidade de dactilografar (assim como conversar, mascar chicletes, etc.). Ela passou a dar um teste de rapidez por semana em hora escolhida pelos alunos e pedir a eles que determinassem suas próprias metas em termos de velocidade de dactilografia e número de erros, e submeteu-os a tantos testes quanto fossem necessários para atingir suas metas. Quando não estavam fazendo os testes, os alunos estavam livres para praticar tanto quanto desejassem, trabalhando nos problemas que considerassem mais importantes. Quando eles trouxeram uma vitrola e discos para a sala, ela unicamente pediu a eles que não os tocassem muito alto para não prejudicar as outras turmas em aula.

Neste clima que enfatizava afiliação e realização e não obediência à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade e perícia em grau extraordinário. Comparados a uma classe anterior, quase que perfeitamente equivalente em QI e habilidade manual, todos do grupo experimental alcançaram ou mesmo sobrepuseram os resultados mais altos obtidos com o clima mais convencional das outras salas de aula. Obviamente, a diferença em clima levou a um aumento no desempenho e na satisfação.

Análise do Clima Organizacional

Para se identificar o tipo de clima organizacional que os membros de uma organização gostariam de ter e para diagnosticar como os membros sentem esse clima, utiliza-se um instrumento como a escala apresentada no Anexo II. Essa escala fornece também dados para identificar diferenças entre os climas "ideal" e "real" da organização e, portanto, dá indicações para a eliminação da discrepância existente entre ambos. Os resultados obtidos através da escala podem ser sumarizados para sua melhor percepção e entendimento em um gráfico do tipo proposto no Anexo III.

Estrutura motivacional de dirigentes

Apesar de haver muitos motivos humanos, decidiu-se enfatizar as três necessidades sociais. *n*-Realização, *n*-Poder e *n*-Afiliação, porque parecem ser central à vida organizacional. A necessidade de realização governa a orientação do indivíduo para as tarefas que enfrenta na organização. Está ele despreocupado acerca de seu trabalho ou preocupa-se em fazê-lo bem porque está motivado pela recompensa de um trabalho bem feito? As necessidades de afiliação e poder governam as relações interpessoais do indivíduo. Procura ele amigos, tenta ser o líder, é caloroso e amigável, ou procura poder e controle sobre os outros?

Como já foi visto, a motivação não é a única determinante do comportamento. O clima da organização também modela o comportamento grupal em direção à amizade, poder ou realização. Entretanto, numerosos estudos têm demonstrado que gerentes são altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos. A partir de uma visão sumária de alguns desses estudos é possível obter-se uma melhor percepção sobre o impacto desses três motivos no desempenho organizacional.

Necessidade de poder (nPod)

Muitos gerentes têm uma grande necessidade de poder. Apesar desta declaração ser tão categórica, ela não faz nenhum julgamento de valor sobre o tipo de gerente que um indivíduo com alta necessidade de poder é. Sua eficiência como um criador do clima da

organização baseia-se não somente em sua necessidade de poder mas também em outros valores que ele traz para o trabalho. O estudo de Andrews (1967) sobre duas companhias mexicanas é tremendamente esclarecedor a esse respeito. Ambas as companhias tinham presidentes que obtiveram resultados altos em nPod, mas uma firma estava estagnada enquanto a outra estava crescendo rapidamente. O dirigente da companhia em crescimento além de alto em nPod, era também alto em nRea e se preocupava em deixar que os membros da organização satisfizessem suas próprias necessidades de realização, introduzindo melhorias e tomando decisões por si próprios.

A companhia estagnada, apesar de ter um capital muito bom e possuir um mercado favorável, estava constantemente tumultuada e possuía uma alta taxa de rotatividade de empregados particularmente entre os executivos. Nessa companhia, a alta nPod do presidente, se somava a seus valores altamente autoritários, levando-o a tomar todas as decisões sozinho, não deixando espaço para responsabilidade individual por parte de seu pessoal. Uma comparação dos escores de motivação dos gerentes de alto-nível das duas companhias mostrou que os gerentes da companhia dinâmica possuíam uma nRea significativamente mais alta do que os gerentes da companhia estagnada, que tendia a ser mais preocupada com poder e obediência do que com responsabilidade e tomada de decisão individuais.

Os resultados experimentais têm mostrado que um gerente precisa de grau razoavelmente elevado de nPod afim de que possa funcionar como líder (Wainer e Rubin, 1969). Para que ele a use bem, depende em grande parte dos outros valores e motivos que possui. Sendo alto em nPod não o transforma necessariamente em um autoritário ou autocrático. A boa liderança pode ser, realmente, uma função da habilidade do gerente de entender sua própria necessidade de poder e aproveitá-la com criatividade, de forma que obtenha satisfação através do comportamento de liderar.

Necessidade de Afiliação (nAfi)

O indivíduo alto em nAfi apenas, devido a suas preocupações serem mais voltadas para relações calorosas e amigáveis, muito provavelmente estará em um trabalho de supervisão (caso esteja na indústria), um trabalho onde manter boas relações é mais importante do que tomar decisões. Kolb e Boyatzis (1970) demonstraram que pessoas altas em nAfi apenas, são vistas como pessoas que ajudam de forma incompetente, provavelmente porque temem perturbar boas relações com o uso da confrontação e uma atitude direta. Por outro lado, demonstraram que pessoas que são vistas como eficientes no processo de ajuda tendem a ter relativamente o mesmo escore nos três motivos, não sendo extremamente altas ou baixas em nenhum dos três. Apesar de não parecer fundamental o desempenho de liderança e gerencial uma forte dose de nAfi, é necessária alguma preocupação com os sentimentos dos outros. É importante uma certa preocupação com afiliação para permitir o entendimento das necessidades dos outros e para facilitar a criação de clima que leve essas necessidades em consideração. Noujain (1968) demonstrou que gerentes com alta nAfi gastam mais tempo comunicando que gerentes com alta nRea ou alta nPod. Comunicar-se com outros de modo caloroso e amigável é de real importância para a realização dos objetivos organizacionais. Quando as pessoas podem colaborar e comunicar-se na realização da tarefa a cumprir, o clima da organização melhora muito.

Necessidade de Realização (nRea)

Enquanto que uma alta necessidade de realização parece absolutamente necessária para o empreendedor nem sempre é funcional para gerentes, na qualidade de criadores do clima de uma organização, se vem muito altos neste motivo. Noujain demonstrou num estudo que executivos altos em nRea tendem a ter menos reuniões que outros executivos e tendem a querer trabalhar sozinhos, apesar do fato de que muitos problemas organizacionais seriam melhor resolvidos com um esforço em colaboração. (Por exemplo, gerentes com alta nRea gastam significativamente mais tempo fazendo trabalhos relacionados com pessoal sozinhos.) Com relação a executivos com alta nPod, sua eficiência como gerentes depende mais de seus outros valores do que de sua motivação apenas.

A pessoa com uma nRea alta quer ter responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos calculados (medidos) e gosta de situações nas quais ela recebe feedback imediato

e objetiva sobre como está indo. Sua necessidade por feedback a impede de ficar muito envolvida em situações abortas e exploratórias, sem objetivos concretos e sem etapas bem definidas. Seu senso de responsabilidade pessoal a impedirá de delegar autoridade, a menos que ela tenha valores tais que lhe permitam ver o desenvolvimento de uma organização viável como um legítimo objetivo de realização. Ela será orientada para a tarefa, mas o tipo de clima que ela cria na organização será mais saudável se a sua alta necessidade for balanceada por necessidades moderadas de poder e afiliação e se ela se dedicar a construir uma organização orientada para a realização que seja capaz de tomar responsabilidades e assumir riscos calculados e que aprecie saber como se está avançando a cada passo do caminho.

Planejamento Organizacional e Controle Motivacional

Ao escolher um sistema gerencial e uma estrutura organizacional a organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

1. As pessoas na organização ; suas habilidades e motivos;
2. As tarefas da organização e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas do modo o mais eficaz;
3. O ambiente externo da organização e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc., que faz da organização;
4. O clima da organização tal como é determinado pelos estilos de liderança da gerência e a estrutura da organização.

Colocado de forma simples, o objetivo do planejamento (design) da organização é combinar as pessoas com tarefas que requerem e inspiram seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superam as demandas ambientais e oportunidades. A variável mais manipulável das quatro é o clima organizacional. Pode portanto servir como um eficaz instrumento da gerência para integrar a motivação individual aos objetivos e tarefas da organização.

Um exemplo de como mudanças estruturais na organização podem produzir melhorias no clima organizacional e na eficiência ocorreu em uma divisão de montagem de uma companhia de aparelhos eletrônicos.

O moral, a produtividade e as taxas de devolução de equipamentos eram muito más em um grupo até que a gerência mudou a estrutura física do grupo (de montadores femininos) de tipo linha de montagem linear para um tipo circular. Quando as mulheres se sentaram em grupo face a face, seu moral melhorou na medida em que suas necessidades de afiliação eram melhor atendidas. Isto produziu um aumento de produção, melhor divisão das quotas de trabalho, e melhor controle da qualidade resultantes de um senso de equipe. É importante notar com relação a este caso, que o clima deve ser mudado levando-se em conta tanto as necessidades individuais quanto as demandas do trabalho. Harris (1969) chama a atenção para esse ponto no seu estudo sobre a interação entre os motivos e o clima organizacional em uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que quando todos os gerentes eram considerados em grupo, havia uma relação positiva entre calor humano e apoio e as avaliações da eficiência. Todavia quando ele verificou o efeito de um clima caloroso e de apoio somente naqueles gerentes com alta nAfi ele encontrou uma relação negativa entre a quantidade de calor humano e apoio e as avaliações de eficiência. A implicação deste achado é que quando pessoas com alta nAfi são colocadas num ambiente caloroso e de apoio elas perdem quaisquer preocupações acerca do trabalho a ser fluito. Daí, mudanças no clima devem ser dirigidos às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

Conclusão

Os psicólogos aumentaram sensivelmente nos últimos 20 anos o seu entendimento das motivações humanas. Teorias simplistas que propunham que homem trabalha basicamente por dinheiro ou gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas acerca da natureza do homem (Schein, 1965).

O trabalho de Maslow (1970), por exemplo, estabeleceu dois postulados importantes acerca da motivação humana. Um é o de que as necessidades psicológicas do homem podem ser vistas através de uma perspectiva hierárquica. Necessidades de ordem inferior - i.e., necessidades de segurança física e estabilidade - devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior - necessidades de auto-estima e auto-realização - se tornem ativadas. O segundo postulado é sobre a noção de que uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador do comportamento. Descobertas como essas ajudam a entender porque é que um aumento

to salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (1966) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial da motivação.

Fatores higiênicos - coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários, etc. - criam insatisfação caso eles não existam. A sua presença contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores - fatores motivadores tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento, etc. - são necessários para estimular motivação positiva. Uma vez que uma pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, mais da mesma coisa produz apenas resultados marginais.

O esquema teórico de McClellan está relacionado diretamente com a noção de Maslow de necessidades de ordem superior e o conceito de clima organizacional. Ainda que um bom entendimento da motivação humana seja muito valioso para o dirigente, já foi visto que a motivação não é o único fator determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento para afiliação, poder ou realização. Através de seus comportamentos e através dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências

- ANDREWS, J.D.W. The achievement motive in two types of organizations, Journal of Personality and Social Psychology, 6 (1967), 163-168.
- ASCHULER, A. How to increase motivation through structure and climate, Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
- ATKINSON, J. (ed.) Motives in fantasy, action, and society. N. Jersey; Van Nostrand, 1961.
- HARRIS, H.H. An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams. Tese de Mestrado, M.I.T., 1969.

- HERZBERG, F. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- KOLB, D.A. e BOYATZIS, R. On the dynamics of the helping relationship, Journal of Applied Behavior Science, 1970.
- KOLB, D.A. e outros. Organizational Psychology. N.Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- LITWIN, G.H. e Stringer, R. The influence of organizational climate on human motivation. Harvard, 1965.
- MASLOW, A.H. Motivation and personality. N.York: Harper, 1970.
- McClelland, D. The achieving society. N.Jersey: Van Nostrand, 1961.
- Noujain, K. Some motivational determinants of effort allocation and performance. Tese de Doutorado, M.I.T., 1968.
- SCHEIN, E.H. Organizational psychology. N.Jersey: Prentice-Hall, 1965.
- WAINER, H.A. e Rubin, I.M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. Journal of Applied Psychology, 3(1969), 178-184.

Anexo I

Folha de correção individual para TAT reduzido

Circule o motivo básico presente em cada estória e indique outras preocupações motivacionais no espaço adequado.

	Motivos Sociais Primários	Outros motivos presentes na história
Estória 1	Realização Poder Afiliação	
Estória 2	Realização Poder Afiliação	
Estória 3	Realização Poder Afiliação	
Estória 4	Realização Poder Afiliação	
Estória 5	Realização Poder Afiliação	
Estória 6	Realização Poder Afiliação	
Sumário	Nº de estórias com: Realização _____ Poder _____ Afiliação _____	Outras preocupações importantes:

Anexo II

Escala de Clima da Organização

Para cada uma das sete dimensões do clima da organização descritas abaixo, coloque R sobre o número que indica a sua estimativa da posição atual da organização quanto a essa dimensão e um I sobre o número que indica sua escolha de onde a organização deveria estar quanto a mesma dimensão.

1. Conformidade - O sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; o grau em que seus membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas, tirando sua liberdade de fazer o trabalho como eles acham que deveria ser.

Conformidade não é uma característica dessa organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformidade é muito característica dessa organização.

2. Responsabilidade - É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento de sua parte para a consecução dos objetivos de organização; o grau que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo momento.

Nonhuma responsabilidade é dada na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Há uma grande ênfase na responsabilidade pessoal

3. Padrões - A ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade superior, inclusive o grau em que o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento a esses objetivos aos seus membros.

Os padrões são muito baixos ou inexistentes na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Metas bastante desafiadoras são propostas na organização.

4. Recompensas - O grau em que os membros sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, crítica dos ou punidos quando algo sai errado.

Membros são ignorados, punidos ou criticados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros são reconhecidos e recompensados positivamente

5. Clareza organizacional - O sentimento entre membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

A organização é desordenada, confusa, caótica 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 A organização é bem organizada, com objetivos claramente definidos

6. Calor humano e apoio - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; que membros confiam uns nos outros e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações prevalece no ambiente de trabalho.

Não há calor humano nem apoio na organização 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Calor humano e apoio são muito característicos da organização

● Liderança - O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada em capacidade. A organização não é dominada por, em dependente de, um ou dois indivíduos apenas.

Liderança não é recompensada: membros são dominados ou dependentes e resistem a tentativas de liderança. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Membros aceitam e recompensam a liderança baseada em capacidade.

Gráfico do Clima Real e Ideal na Organização

10								
9	1							
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
	Conformidade	Responsabilidade	Padrões	Recom. pensas	Clareza dos Objetivos Organizacionais	Calor Humano e Apoio	Liderança	

Dimensões do Clima Organizacional

Avaliação de Desempenho

José Luiz Hesketh

7

Professor Adjunto da Universidade de Brasília — Ph. D.
em Psicologia Organizacional

Este instrumento de administração parece que chegou para ficar. A dúvida consiste em como poderia ser moldado para produzir melhores resultados. Estas metas dos programas de avaliação do desempenho, frequentemente apregoadas, acentuam a importância que tais programas oferecem a qualquer organização comercial em franco desenvolvimento:

- Auxilia ou estimula os supervisores a observar seus subordinados mais de perto e a desempenhar de melhor maneira a função de instrutor;
- Motiva os empregados, fornecendo "feedback" sobre como se estão desempenhando;
- Fornece dados que endossam as decisões administrativas quanto a aumento de vencimentos, transferências, demissões, etc.
- Promove o desenvolvimento da organização, identificando os elementos qualificados para promoção e salientando as necessidades de desenvolvimento;
- Esclarece uma base de pesquisa e de referência para as decisões da divisão do pessoal.

Calcula-se que mais de 3/4 das companhias norte-americanas executam programas de avaliação do desempenho.

Na prática, todavia, os programas formais de avaliação do desempenho produzem sempre resultados insatisfatórios e decepcionantes. Alguns críticos sugerem mesmo que abandonemos a avaliação do desempenho como uma esperança perdida, e apontam os "escores" de problemas e obstáculos como evidência.

Considerando, porém, o potencial dos programas de avaliação, a questão não deverá ser abo-

li-los; muito ao contrário, deverá ser como torná-los melhor. Descobrimos que uma das razões dos malogros reside em que as empresas, em geral, escolhem indiscriminadamente dentre uma grande bateria de técnicas de avaliação do desempenho existentes, sem pensar que determinada técnica é mais adequada a determinado objetivo.

Por exemplo, as técnicas de avaliação mais comumente adotadas incluem:

- 1 — Avaliação da experiência
- 2 — Classificação gráfica
- 3 — Revisão de campo
- 4 — Classificação de escolha obrigatória
- 5 — Avaliação de incidentes críticos
- 6 — Administração por objetivos
- 7 — Abordagem de padrões de trabalho
- 8 — Métodos de classificação
- 9 — Centros de avaliação

Cada uma destas técnicas tem sua própria combinação de pontos fortes e fracos e ninguém é capaz de alcançar todos os objetivos para os quais a administração institui os sistemas de avaliação do desempenho, assim como nenhuma técnica é capaz de evitar todos os problemas. O melhor que se pode esperar é fazer combinar um método de avaliação adequado a determinada meta de avaliação do desempenho. Aqui tentaremos apontar as bases desse trabalho de combinação.

Alguns Obstáculos Comuns

Os obstáculos ao êxito dos programas de avaliação formal do desempenho devem ser familiares à maioria dos administradores, tanto por sua experiência pessoal quanto por notícia do grupo

de críticos. Vamo-nos referir aos obstáculos mais problemáticos e mais frequentemente citados.

— Os programas de avaliação do desempenho requerem muito dos supervisores. As avaliações formais requerem obviamente, no mínimo, a observação periódica do supervisor sobre o desempenho de seus vinte ou trinta subordinados. Todavia, um supervisor principiante dificilmente saberá adequadamente aquilo que cada um desses subordinados está fazendo.

— Os padrões e classificações tendem a variar muito e, frequentemente, de maneira injusta. Alguns responsáveis pela classificação são severos, outros displicentes. Alguns departamentos contam com pessoal altamente competente; outros têm um quadro de pessoal menos competente. Conseqüentemente, os empregados sujeitos a pequena competição ou a classificações lenientes podem receber avaliação mais alta do que seus colegas de competência igual ou superior.

— Os valores pessoais e os preconceitos podem substituir os padrões organizacionais. Um avaliador pode não precisar de padrões, porém os padrões que utiliza são, às vezes, os padrões errados. Por exemplo, empregados de valor podem receber classificação inferior e injusta, pelo que jamais serão promovidos fora da classificação do departamento. Entretanto, na maioria das vezes, as preferências totais indicam um tratamento que favorece alguns empregados.

— Em face da falta de comunicação, os empregados podem não saber de que maneira são classificados. Os padrões dentro dos quais pensam que estão sendo julgados, às vezes diferem muito dos padrões que seus superiores realmente adotam. Nenhum sistema de avaliação do desempenho pode ser eficiente para as decisões administrativas, para o desenvolvimento da organização ou para qualquer outro fim, até que os avaliados saibam o que se espera deles e quais os critérios adotados para julgá-los.

— As técnicas de avaliação tendem a ser adotadas como panacéias do desempenho. Se o trabalhador tem carência de capacidade básica ou não recebeu o treinamento necessário ao exercício da profissão, não é racional tentar estimular o desempenho adequado através das avaliações do desempenho, como também não é justo basear o salário, demissão ou outras decisões negativas em tal avaliação. Nenhum programa pode substituir os programas de seleção, colocação e treinamento corretos. O desempenho deficiente representa o malogro de outra pessoa.

— Em muitos casos, a validade das classificações diminui em face da resistência da supervisão em fazer classificações. Em vez de comparar os subordinados menos eficientes com classificações

negativas, com o "feedback" negativo das entrevistas de avaliação e com aumentos salariais inferiores à média, os supervisores em geral dão classificação média ou abaixo da média aos profissionais que apresentam desempenho inferior.

— As classificações de avaliação do desempenho podem causar reação quando comunicadas aos empregados. O "feedback" negativo, ou seja a crítica, não só destrói a motivação do empregado típico, mas também pode piorar seu desempenho. Somente novos empregados dotados de alto grau de auto-estima se sentem estimulados pela crítica no sentido de melhorar seu desempenho.

— As avaliações do desempenho interferem no relacionamento instrucional mais construtivo que deve existir entre um superior e seus subordinados. As entrevistas de avaliação do desempenho tendem a encarecer a posição superior do supervisor, colocando-o na função de juiz, opondo-se desse modo à sua função igualmente importante de professor e instrutor. Isto é particularmente prejudicial nas organizações que pretendam manter um clima de maior participação organizacional.

Os Métodos

A relação dos principais obstáculos ao programa mencionada representa um desafio tremendo, mesmo considerando a bateria de técnicas de avaliação existente. Todavia, a tentativa de evitá-los, abolindo as avaliações em si, seria como tentar resolver pelo suicídio os problemas da vida. Lógico seria identificar as práticas de avaliação que (a) têm maior probabilidade de atingir determinado objetivo e (b) as menos vulneráveis a tais obstáculos.

Antes de relacionar as técnicas específicas com as metas de avaliação do desempenho formuladas de início, passaremos em revista um resumo de cada uma, mais ou menos numa ordem crescente de complexidade.

1 — Avaliação da experiência

Na sua forma mais simples, esta técnica requer que o responsável pela classificação redija um ou mais parágrafos que compreendam os pontos fortes e fracos, o potencial, etc. de um indivíduo. Na maioria das situações de seleção, particularmente aquelas que envolvem a posição de profissional de venda ou de administração, as avaliações da experiência dos ex-empregados, professores ou colegas pesam significativamente. A suposição parece ser que uma exposição honesta e esclarecida — tanto verbal como escrita — feita por alguém que conheça bem uma pessoa, é absolutamente tão válida

quanto os métodos mais formais e mais complicados.

A maior desvantagem das avaliações da experiência são suas variações quanto à extensão e conteúdo. Além do mais, embora diferentes experiências se toquem em diferentes aspectos do desempenho de um indivíduo ou qualificação pessoal, é difícil combinar ou comparar as classificações da experiência. Para comparações, recomenda-se um tipo de método mais formal, como a classificação gráfica.

2 — Classificação gráfica

Esta técnica pode não ter a profundidade de uma avaliação da experiência, mas é mais consistente e segura. Tipicamente, um gráfico faz a estimativa de uma pessoa no que se refere à qualidade e à quantidade de seu trabalho (estaria ela colocada na posição acima da média, média ou não-satisfatória?) e a uma série de outros fatores que variam com a profissão, mas que em geral incluem as características pessoais como responsabilidade e cooperação. Podem incluir ainda itens específicos de desempenho, como a comunicação oral e escrita.

O gráfico tem sido contestado; todavia continua sendo o método de classificação mais usado. Numa comparação clássica entre o gráfico "antigo" e a técnica da escolha obrigatória muito mais sofisticada, a primeira demonstrou ser absolutamente tão válida quanto a melhor das formas de escolha obrigatória e até melhor que a maioria destas. É também mais econômico e mais aceito pelos classificadores do que a forma de escolha obrigatória. Para muitos fins não há necessidade de utilizar nada mais complicado que um gráfico, complementado por algumas perguntas de caráter experimental.

3 — Revisão de campo

Havendo razão para suspeitas do preconceito da pessoa responsável pelas classificações, quando par estar utilizando padrões mais altos que as outras, ou quando a comparação das classificações for essencial, as classificações da experiência ou gráfica são muitas vezes combinadas com um processo de revisão sistemática. Esta revisão de campo é uma das muitas técnicas empregadas. Um membro da divisão de pessoal ou da administração central reúne pequenos grupos classificadores de cada unidade de supervisão e examinam detidamente cada uma das classificações de empregados, a fim de: a) identificar as áreas que apresentam divergências inter-classificatórias; b) auxiliar o grupo a chegar a um consenso e c) determinar que todos os classificadores concebam os padrões de igual maneira.

Esta técnica de julgamento conjunto tende a ser mais imparcial e mais válida do que as classificações individuais e permite que a administração

central tome conhecimento dos graus de leniência ou severidade — bem como dos preconceitos — demonstrados pelos classificadores dos diversos departamentos. O lado negativo do processo é que consome muito tempo.

4 — Classificação de escolha obrigatória

Assim como a revisão de campo, esta técnica foi desenvolvida para reduzir os preconceitos e estabelecer padrões objetivos de comparação entre os indivíduos, mas não envolve a intervenção de terceiros. Embora haja muitas variações deste método, a mais comum é aquela que pede ao avaliador que escolha nos grupos de questões aquelas que melhor se adaptam ao indivíduo que está sendo classificado e aquelas que menos se adaptam a ele. Depois, estas questões recebem um peso ou score, de modo que um teste psicológico recebe o número de pontos. As pessoas que alcançarem escores elevados serão, por definição, os melhores. Uma vez que o avaliador não sabe qual o valor de cada questão, pelo menos na teoria, não poderá demonstrar favoritismos. Ele simplesmente descreve seus subordinados e alguém do departamento de pessoal coloca o valor dos escores e determina quem obterá a melhor classificação.

O princípio que rege esta técnica dificilmente falha. É o mesmo princípio utilizado no desenvolvimento das baterias de testes de seleção. Na prática, entretanto, o método de escolha obrigatória tende a irritar os avaliadores, que sentem não estar sendo dignos de confiança. Eles querem dizer abertamente como fazem a classificação e não ser considerados pessoas de segundas intenções ou de má fé no processo de avaliações "honestas".

Alguns poucos avaliadores inteligentes encontraram meios de fraudar completamente o sistema. Quando querem dar ao empregado de nível médio, Carlos Lima, uma classificação elevada, descrevem-no simplesmente como o melhor empregado que conhecem. Se o melhor empregado é João Silva, descrevem-no na forma de escolha obrigatória que caberia a Carlos. Desse modo, Carlos recebe boa classificação e, por conseguinte, promoção.

Outros obstáculos são a dificuldade e o custo do desenvolvimento de formas. Consequentemente, limita-se a técnica aos níveis de administração média e inferior, onde os empregados são suficientemente semelhantes para que se façam formas-padrão ou comuns viáveis.

Finalmente, as formas de escolha obrigatória tendem a ter pouco valor e provavelmente efeito negativo, quando usadas nas entrevistas para avaliar o desempenho.

5 — Avaliação de circunstâncias críticas

A discussão das classificações com os empregados, em muitas empresas, tem demonstrado ser uma experiência traumática para os supervisores.

Alguns aprenderam de sua experiência desagradável aquilo que a General Electric documentou posteriormente: quem recebe "feedback" honesto, mas negativo é tipicamente não-motivado no melhor desempenho — e, muitas vezes, torna-se pior após a entrevista de avaliação. Consequentemente, os supervisores tendem a evitar essas entrevistas, ou, se obrigados a fazê-lo, evitam dar classificação negativa quando tem que ser apresentada ao empregado.

Um impecilho tem sido, sem dúvida, a inadequada forma de classificação adotada. Tipicamente, estes são gráficos que muitas vezes incluem características um tanto vagas como: iniciativa, cooperatividade, responsabilidade e mesmo personalidade. Pode ser difícil discutir coisas desse tipo com um empregado.

A técnica de incidentes críticos parece natural para algumas pessoas nas entrevistas de revisão do desempenho, porque dá ao supervisor elementos fatuais e atuais para discutir com o empregado. Pede-se aos supervisores que mantenham um registro, um "livrinho negro" de cada empregado, no qual anotem os incidentes do comportamento positivo ou negativo atuais, como, por exemplo, José de Souza, que foi classificado como um empregado de pouca responsabilidade, não concluiu diversas tarefas dentro dos prazos estabelecidos durante o período de avaliação. Seu supervisor anotou estes incidentes e se acha no momento munido



de dados fatuais desagradáveis. "José, dei-lhe uma classificação inferior em responsabilidade porque, em três ocasiões diferentes nos últimos dois meses, Você disse que faria este trabalho e não o fez. Lembre-se de seis meses atrás, quando eu . . ."

Em vez de argumentar sobre as características, a discussão versa o comportamento atual. É possível que José tenha entendido mal seu supervisor ou que tenha boas razões para esta aparente "irresponsabilidade". Se assim for, eis aí sua oportunidade de responder. Seu desempenho (e não sua responsabilidade) está sendo criticado. Ele sabe especificamente como desempenhar a tarefa de outra maneira se quiser receber classificação mais alta da próxima vez. É evidente que José acharia que o supervisor estava lidando com padrões elevados, indevidos, para avaliar seu desempenho. Mas, pelo menos, saberia exatamente quais eram esses padrões.

Todavia várias desvantagens há nesta abordagem: requer que os supervisores anotem os incidentes diária ou, no mínimo, semanalmente, o que daria tremenda mão-de-obra. Ademais, a técnica de classificação pelos incidentes críticos não deve, mas pode fazer que o supervisor demore a dar "feedback" aos empregados. E é pouco desejável esperar seis meses ou um ano para apresentar a má ação ou falha ao empregado.

Finalmente, o supervisor estabelece os padrões. Se estes parecerem indevidos a um subordinado, não deveria ele ficar mais motivado se, no mínimo, pudesse opinar no estabelecimento destes padrões ou concordar com os padrões dentro dos quais é julgado?

6 — Administração por objetivos

Para evitar, ou para levar em consideração o sentimento de que estão sendo julgados mediante padrões elevados indevidos, os empregados de algumas organizações são convocados para estabelecer — ou ajudar a estabelecer — suas próprias metas de desempenho. Nos últimos cinco ou seis anos, a Administração por Objetivos tornou-se uma "coqueluche" e é tão conhecida da maioria dos administradores que não a estudaremos aqui.

Observe-se, entretanto, que, quando a Administração por Objetivos é aplicada a níveis organizacionais inferiores, os empregados não querem estar envolvidos no estabelecimento de suas próprias metas. Como referem Arthur N. Turner e Paul R. Lawrence, muitos não querem autonomia.

Em consequência, as variações coercitivas desta técnica estão-se tornando progressivamente comuns e alguns críticos vêem o sistema desviando-se para uma espécie de forma manipulatória de administração, na qual a pseudo-participação substitui a participação real. Os empregados são consultados, mas a administração acaba impondo seus padrões e objetivos.

Dá que algumas organizações estejam introduzindo uma abordagem de padrões de trabalho para o estabelecimento de metas, na qual estas metas são abertamente estabelecidas pela administração. Em verdade, parece estar em moda o estabelecimento de tais padrões de trabalho no setor burocrático e nas áreas de prestação de serviço.

7 – A abordagem dos padrões de trabalho

Em vez de pedir aos empregados que estabeleçam suas próprias metas de desempenho, muitas organizações estabelecem padrões de trabalho medidos diariamente. A técnica dos padrões de trabalho estabelece o trabalho e os objetivos, no que se refere ao pessoal, destinados à melhora da produtividade. Quando empregada de maneira realística, pode possibilitar uma avaliação objetiva e precisa do trabalho dos empregados e supervisores.

Para que sejam eficientes, os padrões devem ser claros e justos. Portanto, gasta-se tempo na observação do desempenho dos empregados, simplificando e melhorando o trabalho onde for possível e na tentativa de chegar a padrões realísticos de produtividade.

Não está claro, em todo caso, que os padrões de trabalho tenham sido integrados num programa de avaliação do desempenho da organização. Todavia uma vez que o programa de padrões de trabalho fornece a cada empregado um conjunto mais ou menos completo de suas obrigações, poderia parecer apenas natural que os supervisores informem eventualmente a avaliação do desempenho e os comentários das entrevistas destas obrigações. Esperamos que isto aconteça de maneira progressiva nos locais onde existem padrões de trabalho. A utilização dos padrões de trabalho tornaria as entrevistas para avaliação do desempenho, menos ameaçadoras do que o uso exclusivo de padrões pessoais, mais subjetivos.

O maior inconveniente parece ser o problema da comparação. Se as pessoas são avaliadas por diferentes padrões, como é possível reunir as classificações com finalidades de comparação quando tiverem que ser tomadas as decisões quanto a promoção ou aumentos salariais? Para estas finalidades é necessário que haja uma forma específica de classificação.

8 – Método de classificação

Para estabelecer comparações, as formas de expressão individual, classificação ou avaliação não têm utilidade especial. Ao contrário, é preciso reconhecer que as comparações envolvem um juízo subjetivo global, ao qual devem ser acrescentados, de certo modo, uma grande quantidade de fatos e impressões complementares. Não há uma forma ou maneira exclusiva de fazê-lo.

A comparação de pessoas em diferentes unidades a fim de, digamos, escolher um supervisor

de serviço ou determinar a cota relativa de aumento salarial para os diferentes supervisores, requer julgamento subjetivo e não estatístico. A melhor parece ser a técnica de classificação, que envolve julgamento combinado. Os dois métodos mais eficientes são: a classificação alternada e a classificação por comparação aos pares.

– Classificação alternada

Neste método, faz-se uma relação dos nomes dos empregados à esquerda de uma folha de papel – de preferência fora de qualquer ordem. Se a classificação tiver objetivos salariais, pede-se ao supervisor que escolha e empregado “mais valioso” da relação, risque seu nome, escrevendo-o na primeira linha da coluna à direita. Depois, que escolha o empregado “menos valioso” da relação, risque seu nome e coloque-o na última linha da coluna à direita. O responsável pela classificação escolhe o empregado “mais valioso” dentre os restantes da lista, elimina seu nome e coloca-o abaixo do primeiro nome da relação à direita, e assim por diante.

– Classificação por comparação aos pares

Esta técnica é provavelmente tão precisa quanto a classificação alternada, ou até mais. Todavia, quando se tem um grande número de empregados, consome muito tempo e torna-se enfadonha.

Para ilustrar o método, digamos que temos cinco empregados: Almeida, Bastos, Costa, Duarte e o Espíndola. Relacionamos estes nomes do lado esquerdo do papel. Comparamos Almeida com Bastos dentro do critério escolhido, digamos, o valor atual para a organização. Se chegarmos à conclusão de que Almeida é mais valioso que Bastos, colocamos um ponto ao lado do nome de Almeida. Depois comparamos Almeida com Costa, com Duarte e com Espíndola. O processo se repete para cada um. Aquele que tiver maior número de pontos será o homem mais valioso, pelo menos na opinião do classificador: o indivíduo que não tiver nenhum ponto será considerado a pessoa de menor valor.

Ambas as técnicas de classificação, especialmente quando combinadas com classificações múltiplas (ou seja, quando duas ou mais pessoas fazem classificações independentes do mesmo grupo de trabalho e quando é tirada a média de suas relações) estão entre as melhores técnicas existentes para dar origem a classificações por ordem de mérito válidas para as finalidades de administração salarial.

9 – Centros de avaliação

E a avaliação do desempenho ou potencial futuro? Em qualquer tomada de decisão e mesmo para as decisões de promoção, é necessário que se façam algumas previsões do desempenho futuro.

Como este tipo de previsão pode se tornar mais válido e mais justo?

"Aquilo que um homem já fez é o melhor predictor daquilo que fará no futuro". Mas, suponhamos que Você escolheu determinado homem para supervisor e este jamais experimentara antes a responsabilidade de supervisão? Ou, suponhamos que Você esteja selecionando um homem para um cargo entre muitos candidatos, nenhum dos quais jamais se tenha engajado antes na posição ou coisa semelhante? Nestas situações, muitas organizações utilizam os centros de avaliação.

Os indivíduos dos diferentes departamentos são reunidos durante dois ou três dias para trabalhar individualmente ou em grupos, com atributos semelhantes aos que terão quando os empregados forem promovidos. A combinação do julgamento dos observadores, às vezes derivado da comparação aos pares ou da classificação alternada,



conduz a uma classificação de cada participante por ordem de mérito, acrescida de julgamentos subjetivos, menos estruturados.

Há grande número de evidências de que as pessoas escolhidas pelos centros de avaliação se desempenham muito melhor do que as não escolhidas por estes métodos. O centro de avaliação também permite que as pessoas que trabalham nos departamentos cujo "status" é inferior ou de pouca visibilidade numa organização se tornem visíveis e que, na situação competitiva de um centro de avaliação, demonstrem a posição supe-

rior que ocupam em relação às pessoas dos departamentos mais conhecidos. Esta técnica tem o efeito de igualar as oportunidades, elevar o moral e aumentar o número de possíveis candidatos à profissão.

Ajustando a prática à finalidade

Tentamos demonstrar que cada técnica de avaliação do desempenho tem sua própria combinação de pontos fortes e fracos. O êxito de qualquer programa que utilize estas técnicas depende muitíssimo de como sejam usadas em relação às metas desse programa. Por exemplo, os métodos de estabelecimento de metas e padrões de trabalho serão mais eficazes para as finalidades de preparação objetiva, de orientação e de motivação, porém, uma forma de avaliação de incidentes críticos é melhor quando forem necessários o julgamento pessoal e a crítica feitos por um superior.

As comparações de indivíduos, especialmente em situações de perder ou ganhar, quando somente uma pessoa pode ser promovida ou quando apenas um número limitado de pessoas pode receber aumentos salariais vultosos, exigem abordagem diferente. Cada pessoa deve ser classificada da mesma forma, forma esta que deve ser a mais simples possível, provavelmente a que envolva respostas da experiência e gráfica. Depois virão as classificações por ordem de mérito e a média final. Para ser mais explícito, apresentamos aqui as metas de avaliação relacionadas no início deste artigo e as técnicas que melhor se adaptam a essas metas.

Auxiliar ou estimular os supervisores a observar seus subordinados mais de perto e a desempenhar de melhor maneira a função de instrutor.

A avaliação de incidentes críticos parece ideal para este fim, se os supervisores puderem ser convencidos de que devem ocupar seu tempo procurando e registrando as ocorrências significantes. Entretanto, essas perdas de tempo são a maior desvantagem da técnica e deverão ser reduzidas ao mínimo possível. Mesmo assim, apesar dessa demora, o supervisor adquirirá melhor conhecimento de seus próprios padrões de desempenho, inclusive de seus possíveis preconceitos, à medida que passe em revista os incidentes registrados. Ele pode até mesmo decidir modificar ou alterar o peso de seus próprios critérios.

Outra técnica também de utilidade para fins de instrução é, sem dúvida, a Administração por Objetivos. Como o método de incidentes críticos, esta técnica focaliza o comportamento atual e os resultados reais que podem ser discutidos objetivamente e de maneira construtiva, sem que necessite o supervisor "fazer o papel de Deus".

Motivar os empregados fornecendo "feedback" de como se estão desempenhando.

A abordagem da Administração por Objetivos, se envolver a participação real, parece ser a técnica mais provável de conduzir a um comprometimento sério com o objetivo de um desempenho melhor. Entretanto, a abordagem dos padrões de trabalho também pode motivar, embora de maneira mais coercitiva. Se as organizações colocam pessoal para ir de encontro aos seus padrões de trabalho, a força de trabalho se reduz e as pessoas são compelidas a trabalhar mais arduamente.

A técnica anterior é mais "democrática", enquanto a última é mais "autocrática". Ambas podem ser eficazes: ambas utilizam metas de trabalho específicas e ambas fornecem conhecimento dos resultados. Se a informação da avaliação do desempenho tiver que ser comunicada aos subordinados, por escrito ou em entrevista, as duas técnicas mais efetivas são a administração por objetivos e o método de incidentes críticos. Esta última, comunicando não só os dados fatuais, mas também o sabor dos próprios valores e preconceitos do supervisor, pode-se tornar efetiva numa área onde não existam padrões objetivos de trabalho ou metas quantitativas.

Fornecer dados que endossem as decisões administrativas quanto a aumento de merecimento, promoções, transferências, demissões, etc.

A maioria das decisões que envolvem empregados requer comparação de pessoas que fazem trabalho diferente. Neste caso, as técnicas mais especificamente relacionadas com o trabalho, como a administração por objetivos ou os padrões de trabalho, não são adequadas ou, se usadas, devem ser complementadas por métodos menos restritos.

Para promoção a posição de supervisão, a forma de classificação de escolha obrigatória, se for cuidadosamente desenvolvida e validada, seria a melhor. Mas a dificuldade e o custo do desenvolvimento de uma forma desta natureza e a resistência dos avaliadores no utilizá-la tornam-na impraticável, exceto nas grandes organizações.

As firmas que se acham diante do problema de selecionar empregados candidatos à promoção de uma série de departamentos ou divisões deveriam considerar a utilização de um centro de avaliação. Isto minimiza os preconceitos resultantes das diferenças quando à "visibilidade" departamental e aumenta o número do potencial de promoções.

O melhor método de avaliação para a maioria das demais decisões administrativas envolverá, provavelmente, uma espécie de forma gráfica muito simples ou uma combinação da forma gráfica e da experiência. Se esta forma for complementada pela utilização de revisões de campo, será reforçada de maneira mensurável. Acompanhando as avaliações individuais, deve-se solicitar que os grupos de supervisores ordenem as pessoas que

classificaram usando uma técnica semelhante à classificação alternada ou comparação aos pares. Assim, a combinação ou a média das classificações tenderão a pôr fim às mais extremas formas de preconceitos e darão origem a relações por ordem de mérito justas e válidas.

Promover o desenvolvimento da organização, identificando os elementos qualificados para promoção e salientando as necessidades de desenvolvimento.

A comparação das pessoas com os fins de promoção já foi discutida. Todavia, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento virá — provavelmente de melhor maneira e mais simplesmente — da parte da experiência da forma de classificação combinada gráfico/experiência recomendada para a meta anterior.

Estabelecer uma base de pesquisa e referência para as decisões da divisão de pessoal.

Para esta meta, a forma mais simples é a melhor. Uma combinação gráfico/experiência é adequada para a maioria das finalidades. Mas deverão ser empregadas as classificações de ordem de merecimento salarial para desenvolver o critério de bom e mau desempenho.

Conclusão

Os sistemas formais de avaliação do desempenho não são inúteis nem prejudiciais, ao que concluíram alguns críticos, como também não são panacéias como muitos administradores desejariam que fossem. Um sistema formal de avaliação é, no mínimo, uma tentativa recomendável de tornar visível e, portanto improvável, um conjunto de atividades organizacionais essenciais. Os juízos pessoais acerca do desempenho do empregado são valores subjetivos inevitáveis, nos quais a percepção humana falível está presente sempre. Os sistemas formais de avaliação, até onde podem classificar estas percepções e valores, torna possível que alguns dos preconceitos e erros inatos sejam reconhecidos e remediados.

Aumentando a probabilidade de que o bom desempenho seja reconhecido e recompensado e o mau desempenho corrigido, um sistema eficiente de avaliação pode contribuir tanto para a elevação do moral quanto para o desempenho da organização. Além disso, a alternativa para um mau programa de avaliação não precisa ser nenhum programa, dizem alguns críticos. Pode e deve ser um programa de avaliação melhor. E, o primeiro passo nesse sentido consiste na congruência e adequação da prática à finalidade.

Trabalho apresentado no I Seminário de Psicologia Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, 1975. Adaptado de Oberg, W. "Making performance appraisal relevant", HBR, 1971.

⑧

Brasília, 20 de agosto de 1979.

Prezado Amigo Seminério,

Foi-me chamada a atenção por alguns colegas para um lamentável equívoco de que infelizmente fui o causador direto. Espero que a Nota Explicativa anexa, cuja publicação lhe solicito, esclareça o incidente e possa, por um ponto final na questão. Garanto-lhe que no futuro tomarei cuidado para que outra falha como esta jamais venha a ocorrer novamente.

Receba um afetuoso abraço do amigo,

José Luiz Hesketh

ESCLARECIMENTO: O PROF. FRANCO LO PRESTI SEMINÉRIO
É O DIRETOR DO ISOP, DA FGV, QUE
EDITA A REVISTA ARQUIVOS BRAS.
DE PSICOL. APLICADA.

NOTA EXPLICATIVA

José Luiz Hesketh
Universidade de Brasília

Na edição de número 3, do volume 29, das páginas 83 a 97, desta revista foi publicado o artigo intitulado "Motivação e clima organizacional". Este trabalho era o resultado da tradução e adaptação do capítulo "Motivation and organizational climate" do livro 'Organizational Psychology de autoria de Kolb, McIntyre e Rubin, editado pela Prantice-Hall, em 1971. Posteriormente aquele artigo veio a constituir um capítulo do livro "Desenvolvimento Organizacional", do mesmo autor, editado em 1977 pela Editora Atlas. Por outro lado o livro de Kolb e outros foi traduzido integralmente e editado em línguasportuguesa pela mesma Editora Atlas, em 1978.

Infelizmente, devido a um lapso, deixou de ficar claramente consignado que aquele artigo era uma adaptação do trabalho de 'Kolb e outros. Só recentemente, graças a alguns colegas do autor que lêe apontaram a semelhança entre os referidos trabalhos, deu-se o mesmo conta da falha existente, que por intermédio desta nota procura reparar bem como se desculpar perante os leitores desta prestigiosa publicação, assegurando a todos que em momento algum pretendeu u surpar para si o crédito pela autoria original do mencionado trabalho.

AGR.198,84/124

9

Universidade de Brasília

M.APC Nº 1064/79

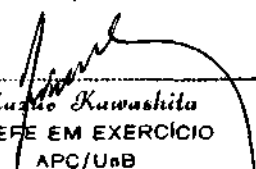
Brasília, 14 de dezembro de 1979

DA: Assessoria de Planejamento e Controle
AO: Prof. ROBERTO FERREIRA ROSAS - DEPTº DIREITO

Senhor Professor,

Conforme solicitado por V.Sa., estamos encaminhan-
do o Curriculum Vitae do Prof. José Luiz Hesketh, do Departamento de
Psicologia desta Universidade.

Atenciosamente,


Kazuo Kawashita
CHEFE EM EXERCÍCIO
APC/UnB

9

01

CURRICULUM VITAE DO DR. JOSÉ L. HESKETHDADOS PESSOAIS

Nome: José Luiz Hesketh
Endereço: SQN 107, bloco I, Apt. 402 - Brasília, D.F. - Brasil
Telefone: (061) 272-1231
Estado Civil: desquitado
Nascimento: 24/07/47
Naturalidade: Rio de Janeiro (RJ)
Nacionalidade: brasileiro

FUNÇÃO ATUAL PRINCIPAL

Professor Adjunto da Universidade de Brasília, lotado no Departamento de Psicologia. Atividades de ensino na área de Psicologia Industrial e Organizacional. Atividades de pesquisa voltadas principalmente para o estudo do processo decisório, da criatividade aplicada ao trabalho e do desenvolvimento organizacional. Consultoria para organizações públicas e privadas na área de processo, desempenho e aperfeiçoamento individual, gerencial e organizacional.

DOCUMENTOS

Carteira Profissional: nº 59.030, Série 411
Título de Eleitor: nº 79.077 (6a. zona) - Estado do Rio de Janeiro
Carteira de Identidade: nº 1.768.343 - Instituto Félix Pacheco(RJ)
Passaporte: CA 328.113
Carteira de Motorista Amador: prontuário nº 410.382
Cadastro de Pessoa Física (CPF): 018.002.487/68
Serviço Militar: 2º Tenente da Reserva Fuzileiro Naval - M.M.
215.374
Cheque Ouro: Conta 372.382-8, Ag. Central (Brasília)-Sucursal UnB
Registro de Psicólogo: CRP-01 nº 0066

FORMAÇÃO BÁSICA

Primário: Instituto de Educação (RJ), 1957
Ginásial: Colégio Arte e Instrução (RJ), 1962
Científico: Moderna Assoc. Brasileira de Ensino (RJ), 1965
Superior: Bacharel de Psicologia - UFRJ (Inst. de Psicologia), 1969
Psicólogo - UFRJ (Inst. de Psicologia), 1970
Adm. de Empresas - Fac. de Ciênc. Cont. e Adm. Moraes Jr.
(RJ), 1971 (interrom.)

OUTROS IDIOMAS

Ingles e Espanhol - domínio completo
Frances e Italiano - leitura e alguma conversação

PÓS-GRADUAÇÃO

Bolsa de estudos concedida pela USAID para programa de Mestrado (M.A.) em Psicologia Industrial e Doutorado (Ph.D.) em Psicologia Organizacional realizado na Ohio State University Columbus, Ohio, USA.

Bolsa patrocinada pela Fundação Getúlio Vargas e aprovada pela SUBIN, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, Bolsa suplementar concedida pelo Ministério das Relações Exteriores, pelo período de set/71 a ago/72.

Início do programa em set/71. Conclusão do Mestrado (M.A.) em mar / 73. Conclusão do Doutorado (Ph.D.) em ago/74.

PÓS-DOCTORADO

Programa de aperfeiçoamento técnico-científico em nível de pós-doutorado, desenvolvido em instituições de ensino superior, pesquisa e consultoria na Inglaterra, patrocinado pelo Governo Ingles através da Bolsa da Rainha (The Queen's Scholarship) do Conselho Britânico (The British Council), e co-subsidiada pelo Governo Brasileiro através de licença com ônus concedida pela Universidade de Brasília, e bolsa de suplementação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Principais atividades realizadas: (1) ensino e pesquisa no Departamento de Psicologia Ocupacional, do Birkbeck College, da University of London; (2) pesquisa e consultoria técnica no Tavistock Institute of Human Relations; (3) participação em Seminários, Workshops, Palestras, Encontros, Conferências, Reuniões Científicas etc. Período de realização: ago/78 a mar/79. Duração: 8 meses (intensivos).

OUTROS CURSOS

- Técnico Industrial de Eletrônica (até 3º ano), Esc. Técnica Nac. (RJ), 1965
- Escola de Formação de Oficiais da Reserva da Marinha (RJ), 1966
- Curso de Combate a Incêndios, M. Marinha, C.A.A.M.L. (RJ), 1966
- Comunicação de Massa: UFRJ, CEPSE (RJ), 1968
- Terapia Reflexológica: UFRJ (INST.PSICOLOGIA), (RJ), 1968
- Terapia Estrutural Integrada (GESTALT) - UFRJ (RJ), 1969
- 1º Seminário de Comunicação: 1º ciclo - UFRJ (RJ), 1969
- 1º Seminário de Comunicação: 2º ciclo - UFRJ (RJ), 1970
- 1º Congresso Brasileiro de Reflexologia (MAM, RJ), 1970
- Construção de Testes Psicológicos - CETPP, ISOP, FGV(RJ), 1970
- Fórum de Psicologia Social - ABPA (RJ), 1970
- Fórum de Psicologia Industrial - ABPA (RJ), 1971

CURSOS NO EXTERIOR

- Seminário de alto nível sobre problemas sociais, econômicos, políticos e educacionais nos Estados Unidos da América do Norte - Washington International Center - Washington, DC (USA) - 1971
- Seminário de Controle Demográfico - Governmental Affairs Institute - Washington, DC (USA) - 1971
- Workshop acadêmico desenvolvido na Georgetown University - Washington, DC (USA) - 1971
- Seminário para planejamento da "76 US World Exposition" - Bicentennial Corporation - Philadelphia (USA) - 1971
- Instituto de criatividade para solução de problemas - State University of New York - Buffalo (USA) - 1972
- Treinamento de Sensibilidade para alta gerência - Dando S.A - Cidade do México - Mexico - 1972

- Curso de Motivação para altos executivos - Dando S.A. - Cidade do México - México - 1972
- Curso de Comunicação - Michigan State University - Logan (USA) - 1974
- Basic Human Relations Lab - NTL Institute - Bethel (USA) - 1974
- Management Today - Civil Service Commission - Washington, DC(USA) - 1974
- Teoria e prática de treinamento - NTL Institute - Bethel (USA) - 1976
- Programa para Especialistas em D. O. - NTL Institute - Bethel (USA) - 1977
- 11a. Conferência Anual da Group Relations Training Association (GRTA) - Liverpool, Inglaterra - 1978
- Grupo de Estudo - Tavistock Institute of Human Relations - Londres, Inglaterra - 1978
- 1º Fórum Europeu de Desenvolvimento Organizacional - Aachen, Alemanha - 1978
- Explorações sobre relacionar-se - Tavistock Institute of Human Relations - Londres, Inglaterra - 1978
- Conferência Anual da Organizational Development Network (ODN) - Cranfield, Inglaterra - 1978
- Implicações de Mudanças Organizacionais - University of Bath - Stratford-upon-Avon, Inglaterra - 1979
- Viagem para estudo, observação e troca de experiências com pesquisadores e consultores de Desenvolvimento Organizacional da França (Paris), Espanha (Barcelona) e Portugal (Lisboa) - 1979
- Conferência Anual da Divisão de Psicologia Ocupacional da British Psychological Society - University of Sheffield - Sheffield, Inglaterra - 1979

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

ESCRITURÁRIO do Banco Central do Brasil. Admitido em maio de 1967, através de concurso público, ocupou inicialmente função na Divisão de Material, foi transferido para Divisão de Pessoal e finalmente esteve lotado na Gerência de Crédito Rural e Industrial. Exonerado a pedido em set/69. Motivo da saída: impossibilidade de desenvolvimento profissional.

PROFESSOR DE PSICOLOGIA do Curso Maximus (Av. Franklin Roosevelt 115, 4ª and., RJ), de jul/67 a jan/68. Lecionou aulas sobre História e Métodos Psicológicos para preparação ao exame vestibular de psicologia. Motivo da saída: término do contrato de trabalho.

PROFESSOR DE PSICOLOGIA do Curso A.O.S. (Av. Pres. Wilson 210/4º andar. RJ), de jul/68 a jan/69. Lecionou aulas sobre História Técnicas Psicológicas para preparação ao exame vestibular de psicologia e preparou diversas apostilas didáticas. Motivo de saída: término do contrato de trabalho.

TÉCNICO EM SELEÇÃO DE PESSOAL do Centro de Seleção e Análise do Trabalho (CESAT) (Av. Pres. Vargas 542/s. 1101-RJ). Admitido em Dez/68 como Estagiário de Psicologia. Principais tarefas: (1) recrutamento de pessoal através de cadastro interno e/ou anúncio em jornal; (2) aplicação de testes incluindo diversas técnicas de avaliação intelectual e descrição da personalidade (BTAG, DAT, BCEx, MMPI, 16PF, DOMINÓS, RAVEN, G 36 etc.); (3) aplicação, análise e interpretação de provas expressivas e projetivas (MACHOVER, KOCH, TAT, MAPS, RORSCHACH, ZULLIGER, WARTEGG etc.); (4) entrevistas de avaliação profissional e de encaminhamento; (5) análise profissio-gráfica, planejamento e execução de processos seletivos; (6) execução de orientações profissionais. Motivo de saída: promoção e mudança de departamento na mesma empresa.

INSTRUTOR E COORDENADOR de cursos de treinamento do CESAT, de jul/69 a ago/71. Coordenou e atuou como Instrutor em programas de treinamento para escriturários. Lecionou Aritmética Financeira, Relações Humanas e Relações Públicas. Motivo de saída: viagem de aperfeiçoamento no exterior.

ESTAGIÁRIO de Psicologia Clínica no Instituto Médico Psicológico ' (Av. Pres.Vargas 590/s. 2005, RJ), de jul/69 a jul/70. Assistência em processos de orientação vital e diagnóstico de doentes psicopatológicos. Motivo de saída: fim do estágio.

MONITOR da disciplina Psicologia Geral e Experimental do Instituto de Psicologia da UFRJ (Av. Pasteur 250 - RJ), de mar/69 a dez/70 . Lecionou aulas de Psicolinguística, Comunicação e Teoria da Informação. Motivo da saída: graduação.

ASSISTENTE DE PESQUISA "free lancer" do Centro de Estudo de Testes e Pesquisa Psicológica (CETPP) do ISOP da FGV (Praia de Botafogo ' 190 - RJ), de jul/68 a dez/70. Colaborou na aplicação e correção ' de testes psicológicos para fins de pesquisa na área de Psicologia Educacional. Motivo da saída: graduação.

TÉCNICO DE TRIBUTAÇÃO do Ministério da Fazenda. Aprovado através ' de concurso público em 49º lugar entre cerca de 12.000 (doze mil) concorrentes de nível universitário (D.O. de 16. 04.70). Entrou em exercício em 27.07.70, na Secretaria da Receita Federal, sendo, a pós exercer diversas funções, designado Assessor do Coordenador Geral do Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda (CETREMFA). Atividades principais: planejamento , avaliação e controle de programas de aperfeiçoamento de recursos ' humanos; elaboração, programação e execução de cursos de treinamento de criatividade no trabalho; assessoramento administrativo em nível departamental. Exonerado a pedido em set/71. Motivo da saída: viagem de aperfeiçoamento profissional no exterior.

PROFESSOR DE PSICOLOGIA da Universidade Gama Filho (RJ), de mar/71 a ago/71. Lecionou aulas de Pedagogia do Ensino no Departamento de Psicologia. Motivo da saída: viagem para o exterior.

PESQUISADOR ASSISTENTE (Research Assistant) no Departamento de Psicologia da Ohio State University (Ohio, USA), de set/71 a ago / 74. Atividades de pesquisa e consultoria na área de psicologia industrial e organizacional. Motivo da saída: graduação.

CONSULTOR de Dando S.A. (Av. Insurgentes Sur 452/s.301 - México 7, D.F.), de jun/72 a set/72. Tarefas: consultoria em programas de desenvolvimento gerencial e organizacional; colaboração na execu - ção de treinamentos para executivos na área de liderança, motiva - ção e relações interpessoais. Motivo da saída: retorno aos E.U.A.

CONSULTOR DE PROJETO (Project Consultant) do Center for Vocational and Technical Education da Ohio State University (USA), de jan/74 a ago/74. Consultoria no desenvolvimento de instrumentos de pesquisa na área de orientação profissional. Motivo da saída: retorno ao Brasil.

PROFESSOR ADJUNTO da Universidade de Brasília, lotado no Departamento de Psicologia. Atividades docentes e de consultoria na área de psicologia industrial e organizacional. Admitido como Visitante em 5.11.74. Admitido no quadro efetivo em ago/76.

CHEFE DE DEPARTAMENTO de Psicologia da Universidade de Brasília de mar/75 a dez/76. Coordenação, planejamento e programação, avaliação e controle das atividades de ensino, pesquisa e consultoria na área de psicologia. Motivo da saída: exoneração a pedido a fim de dedicar mais tempo a pesquisa e consultoria.

CONSELHEIRO Suplente do Conselho Regional de Psicologia da 1a. Região (CRP-01), Brasília, de nov/75 a jul/76. Motivo da saída: exonerado a pedido.

ASSESSOR da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal Nível Superior (CAPES), Ministério da Educação e Cultura (Brasília), de jan/75 a ago/75. Assessoramento na avaliação de programas de pós-graduação na área de psicologia. Motivo da saída: dispensa.

CONSULTOR da Secretaria de Modernização da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, Brasília, de mar/75 a jul/75. Colaboração no planejamento e programação do Seminário sobre Comportamento na Administração Pública. Motivo da saída: dispensa após a realização do seminário.

ASSESSOR da Comissão Fulbright (Brasília), de set/75 a dez/76. Assessoramento na área de psicologia na seleção de candidatos à bolsa de estudo nos E.U.A. Motivo da saída: dispensa.

CONSULTOR Eventual do Núcleo de Assistência Técnica (NAT/01), sediada na APC da Universidade de Brasília, de out/75 a dez/76. Atividades de consultoria em programas de desenvolvimento organizacional e cursos de treinamento para técnicos e administradores de instruções de ensino superior. Motivo da saída: extinção do NAT.

CONSULTOR de Structura S.A. (Brasília), de jan/77 a jul/77. Consultoria em projetos de desenvolvimento e aperfeiçoamento de recursos humanos. Motivo da saída: exoneração a pedido.

CONSULTOR do Banco Central do Brasil, Divisão de Seleção e Treinamento (DISET), Brasília, de maio/77 a ago/78. Consultoria para desenvolvimento de instrumentos de medida psicológica, coleta e processamento de dados psicológicos, planejamento e execução de pesquisa na área de comportamento organizacional, análise profissio-gráfica etc. Motivo da saída: viagem para o exterior.

CONSULTOR da Assessoria de Relações Públicas da Presidência da República (ARP), Palácio do Planalto, Brasília, de mai/77 a ago/77. Assessoramento técnico no planejamento, programação, execução e avaliação do III Encontro de Brasília: Seminário de Comunicação Social do Governo. Motivo da saída: realização do seminário.

PRESIDENTE E CONSELHEIRO do Conselho Regional de Psicologia da 1ª Região (CRP/01), Brasília, a partir de ago/77. Coordenação, planejamento, programação, avaliação e controle das atividades de orientação, fiscalização e controle do exercício profissional da Psicologia. Afastado da Presidência a pedido próprio em ago/78 para viagem ao exterior. Reconduzido à Presidência do CRP/01 em abril/79.

PESQUISADOR HONORÁRIO e PROFESSOR VISITANTE da University of London, no Departamento de Psicologia Ocupacional, do Birkbeck College (Londres), de ago/78 a mar/79. Atividades de pesquisa e ensino na área de desenvolvimento e mudança organizacional no programa de Doutorado em Psicologia Ocupacional. Motivo da saída: retorno ao Brasil.

CIENTISTA VISITANTE do Tavistock Institute of Human Relations (Londres), de jul/78 a mar/79. Atividades de pesquisa e consultoria na área de processo e desempenho organizacional. Associado ao Centro de Pesquisa Organizacional e Operacional (COOR). Motivo da saída: retorno ao Brasil.

ASSOCIAÇÕES CIENTÍFICAS E PROFISSIONAIS

Creative Educational Foundation (Buffalo, N.Y. USA)

Associação Brasileira de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro, BR)

American Psychological Association (Washington, D.C., USA)

Asociacion Latinoamericana de Psicologia Social (Bogotá, Colombia)

American Association for the Advancement of Science (Washington, D.C., USA)

Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (São Paulo, BR)

Interamerican Society of Psychology (Flórida, USA)

International Association of Applied Psychology (Paris, França)

Sociedade de Integração Transpessoal, Estrutural, Social e Energética - SINTESE (Belo Horizonte, BR)

Sociedade de Psicologia do Distrito Federal (Brasília, BR)

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (São Paulo, BR)

ATIVIDADES PROFISSIONAIS (Projetos e Consultorias)

Coordenação da equipe elaboradora do projeto de implantação do programa de Mestrado em Psicologia da Universidade de Brasília (jun/75).

Coordenação da equipe elaboradora do projeto de criação e implantação do curso de Especialização em Psicologia Clínica da UnB (ago/75).

Elaboração de prova de conhecimentos de Psicologia para concurso de Psicólogo do Ministério das Comunicações (1975).

Assessoramento no planejamento e organização do Seminário sobre Comportamento na Administração Pública promovido e patrocinado pela SPLAN/SEMOR (1975).

Elaboração de prova de conhecimentos de Psicologia para concurso externo de Psicólogo do Ministério do Exército (1976).

Elaboração de prova de conhecimentos de Psicologia para concurso de Psicólogo do DASP (1976).

Coordenação da equipe responsável pelo projeto de Reorganização da Unidade Especial de Ensino e Pesquisa do Departamento de Psicologia da UnB (1976).

Elaboração de prova de conhecimentos de Psicologia para concurso interno de Psicólogo do Ministério do Exército (1976).

Elaboração da prova prática de Psicologia para concurso público de Psicólogo da Academia Nacional de Polícia, Brasília (1976).

Consultoria para implantação de Sistema de Avaliação de Desempenho no Colégio Aplicação da Universidade Federal de Goiás (set/76 a mar/78).

Coordenação do projeto de análise profissiográfica da função de Vigilante do Banco Central do Brasil, Brasília (mar/78 a mai/78).

Treinamentos executados:

- Relações Humanas (10 hs), CESAT, 1969
- Aritmética Financeira (20 hs), CESAT, 1969
- Criatividade Básica (15 hs), CETREMFA, 1971 (6 turmas)
- Facilitação para Mudança (3 hs), UnB/Nat, 1975/1976 (6 turmas)
- Criatividade Básica (10 hs), UnB/PSI, 1975
- Psicologia do Trabalho (27 hs), UnB/FUNDACENTRO, 1975
- Desenvolvimento Organizacional (10 hs), Com. Mil. do Planalto, 1976
- Prática de Entrevista (4 hs), UnB/NAT, 1976
- Processo Decisório para Executivos (15 hs), FUCAT, 1977
- Desenvolvimento Organizacional (15 hs), Racional, 1977
- Desenvolvimento Organizacional (10 hs), P.U.C.M.G., 1977
- Dinâmica de Grupo (15 hs), E.N.S. Pública, 1978
- Psicologia Social (15 hs), E.N.S. Pública, 1978
- Relações Humanas (15 hs), E.N.S. Pública, 1978
- Psicologia Organizacional (20 hs), F. U. C. M. S., 1978
- Psicologia Empresarial (15 hs), Fac. Tuiuti/Proj. Rondon, 1978
- Desenvolvimento Organizacional (15 hs), CEA/Proj. Rondon, 1979
- Consultoria Organizacional (30), Profissionais (Goiânia), 1979

Motivação no Trabalho (4 hs), ESAN (Lima, Peru), 1979
Diagnóstico Organizacional (16 hs), UnB, 1979

Disciplinas lecionadas:

História da Psicologia, Curso Maximus (RJ), 1967
Psicologia Geral, Curso Maximus (RJ), 1967
História da Psicologia, Curso A.O.S., (RJ), 1968
Psicologia Geral, Curso A.O.S. (RJ), 1968
Psicolinguística, UFRJ, 1969/1970
Didática em Psicologia, Univ. Gama Filho (RJ), 1971
Testes Psicológicos, UnB, 1975
Psicologia da Indústria, UnB, 1975/76/78/79
Psicologia Aplicada à Administração, UnB, 1975,76,78,79
Seleção e Orientação Profissional, UnB, 1975/76/79
Psicologia Organizacional (mestrado), UnB, 1975/78
Psicologia de Pessoal (mestrado), UnB, 1976,79
Dinâmica de Grupo, UnB, 1977/78/79
Formação de Facilitadores de Grupo (mestrado), UnB, 1977
Psicologia Empresarial e de Pessoal (mestrado), PUCRS, 1977
Treinamento e Avaliação de Desempenho (mestrado), PUCRS, 1977
Consultoria e Desenvolvimento Organizacional (mestrado), UnB, 1979

Participação em convênios da Universidade de Brasília:

Pesquisador no convênio MEC/DSU/FUB nº 81.282
Pesquisador do convênio FUB/INEP nº 81.275
Instrutor do convênio FUB/FUNDACENTRO nº
Instrutor do convênio MEC/FUB/NAT nº 81.350
Executor-substituto do convênio FUB/CAPES nº 81.329 (PSI)
Executor e pesquisador no convênio FUB/CEADIF nº 81.363
Executor do convênio FUB/INEP nº 81.275

Executor do convênio FUB/FEDF nº 81.124

Executor e pesquisador do convênio FUB/SRE nº 81.427

Pesquisador do convênio FUB/DED nº 81.408

COMISSÕES ESPECIAIS E COLEGIADOS

Membro da Comissão de Pós-Graduação de Psicologia da UnB desde jul/75.

Membro da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Psicologia das Faculdades Farias Brito, Guarulhos, SP (1976).

Membro da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Psicologia da Faculdade Celso Lisboa, Rio de Janeiro, RJ (1976).

Membro da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Psicologia da Faculdade Senador Fláquer, Stº André, SP (1976).

Colaborador da Comissão Permanente de Vestibular da Universidade de Brasília, na qualidade de Chefe de Seção, durante o 2º vestibular de 1976.

Presidente da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Psicologia da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR (1977).

Membro da Comissão Especial para Estudo da Participação do Psicólogo em Projetos de Desenvolvimento de Recursos Humanos, designada pelo Cons. Fed. de Psicologia (Portaria 006 de 18.01.77).

Presidente da Comissão de Verificação do CFE para exame do curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, RJ (22 a 23/04/77).

Presidente da Comissão de Verificação do CFE para exame do curso de Mestrado em Psicologia da Pontifícia Univ. Católica de Campinas, SP (27 a 28/10/77).

Colaborador da Comissão Permanente de Vestibular (COPEVE), da Universidade de Brasília, na qualidade de Chefe de Setor, durante o 1º vestibular de 1977.

Presidente da Comissão de Inspeção do curso de Mestrado em Psicologia da Pontifícia Univ. Católica do Rio de Janeiro, RJ (12 a 14/05/77).

Colaborador da Comissão Permanente de Vestibular (COPEVE), da Universidade de Brasília, na qualidade de Chefe de Setor, durante o 2º vestibular de 1977.

Membro da Comissão Especial para Planejamento do 1º Encontro Nacional de Psicologia como Profissão, designada pelo Cons. Fed. de Psicologia (77/78).

Presidente da Comissão de Verificação do CFE para exame do curso de Psicologia da Universidade Católica de Pelotas, RS (9 a 11/78).

Presidente da Comissão Verificadora do CFE para exame dos cursos de Psicologia, Ciências Sociais e Biologia da Fac. Ciências e Letras de Santo Amaro, SP (18 a 20/5/78).

Membro da Comissão para Avaliação de Docentes para fins de credenciamento pelo Conselho Federal de Educação, Brasília, DF (12 a 14/7/78).

Membro da Comissão Especial para Coordenação do 1º Encontro Nacional de Psicologia como Profissão, designada pelo Cons. Federal de Psicologia, Brasília, DF (1978).

Colaborador da Comissão Permanente de Vestibular (COPEVE), da Universidade de Brasília, na qualidade de Chefe de Setor, durante o 1º vestibular de 1978.

Membro da Congregação de Carreira dos Cursos de Pós-Graduação do Instituto de Ciências Biológicas da UnB, no período de 1976 a 1978.

Membro da Congregação de Carreira dos Cursos de Pós-Graduação da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da UnB, no período de 1976 a 1978.

Membro da Congregação de Carreira dos Cursos de Graduação da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da UnB, no período de 1976 a 1978.

Presidente da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Formação de Psicólogo da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Tuiuti, Curitiba, PR (8 a 10/3/79).

Membro da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB (15 a 17/3/79).

Presidente da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Doutorado em Psicologia do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), Rio de Janeiro, RJ (26 a 28/4/79).

Membro da Congregação de Carreira do Curso de Dezembro e Plástica do Instituto de Arquitetura e Urbanismo da UnB, no período de 1977 a 1979.

Membro da Congregação de Carreira do Curso de Ciências Sociais do Instituto de Ciências Humanas da UnB, no período de 1977 a 1979.

Presidente da Comissão de Verificação do CFE para exame do curso de Formação de Psicólogos e Licenciatura em Psicologia do Centro de Ensino Superior de Maceió, Maceió, Alagoas (21 a 23/6/79).

Membro da Comissão Verificadora do CFE para exame do curso de Formação de Psicólogos das Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso, Campo Grande, MS (25 a 27/7/79).

ORIENTAÇÃO E JULGAMENTO DE TESES

Membro da Comissão Examinadora do Concurso de Livre-Docência em Psicologia Organizacional, pela Pontifícia Univ. Católica do Rio Grande do Sul, da candidata Profa. Edela Lanzer Pereira de Souza, realizado em Porto Alegre, RS, de 14 a 15/1/77.

Membro da Comissão Examinadora do Concurso de Livre-Docência em Psicologia Clínica, pela Pontifícia Univ. Cat. do Rio Grande do Sul, do candidato Prof. Pedro Américo Leal, realizado em Porto Alegre, RS, de 4 a 5/3/77.

Membro da Comissão Examinadora do Concurso de Livre-Docência em Psicologia Clínica, pela Pontifícia Univ. Cat. do Rio Grande do Sul, da candidata Profa. Jurema Alcides Cunha, realizado em Porto Alegre, RS, de 4 a 5/3/77.

Membro da Comissão Examinadora do Concurso de Livre-Docência em Psicologia Organizacional, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do candidato Prof. Francisco Pedro E. P. de Souza, realizado em Porto Alegre, RS, de 27 a 29/5/77.

Orientador e Presidente da Comissão Examinadora da dissertação de Mestrado intitulada "Desenvolvimento de uma escala de medida de valência de resultados de docência", defendida pela candidata Sueli Maia Marques ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia na Univ. de Brasília (ago/78).

Orientador e Presidente da Comissão Examinadora da dissertação de Mestrado intitulada "Análise transacional e o conceito de posição existencial como uma nova alternativa para explicação do comportamento do líder", defendida pela candidata Walnice M. da Costa Almeida ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia, na Uni -

versidade de Brasília (ago/78).

Membro da Comissão Examinadora da dissertação de Mestrado intitulada "Necessidade de satisfação: estudo fatorial", defendida pela candidata Maria T. P. M. Costa ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia, na Univ. de Brasília(ago/78).

Membro da Comissão de Exame da dissertação de Mestrado intitulada "Satisfação no trabalho", defendida pela candidata Mirlene Maria Matias ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia, na Univ. de Brasília (jul/78).

Orientador e Presidente do Comissão Examinadora da dissertação de Mestrado intitulado "Auto-estima como determinante da satisfação ", defendida por Rita Cristina de M. Nóbrega, candidata ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia, na Univ. de Brasília(~~ago~~ ^{DEZ} 79).

Membro da Comissão de Exame da dissertação de Mestrado intitulada "Um estudo do pensamento criativo em alunos do primeiro grau", defendida por Cláudia Jorge Silva Rodrigues, candidata ao grau de Mestre em Ciências, área de Psicologia, na Universidade de Brasília (jul/79).

CONFERÊNCIAS E CONGRESSOS

Coordenador de Trabalhos, I Encontro Nacional sobre a Profissão do Psicólogo, UnB, Brasília, nov/74.

Palestra apresentada no Seminário sobre Comportamento na Administração Pública, patrocinado e promovido pela SEPLAN/SEMOR, realizado em Brasília de 14 a 18/07/76, sobre o tema: "Instrumentos para Motivação de Mudanças de Comportamento".

Palestra apresentada no II Seminário de Psicologia, promovido pelo Departamento de Psicologia do CEUB, realizado em Brasília de 17 a 19/10/75, sobre o tema: "Modelo do Processo Decisório".

Palestra sobre o tema "Centro de Avaliação do Comportamento" (Assessment Center), durante o Seminário de Psicologia Organizacional, promovido pela UnB, realizado em Brasília, maio/75.

Palestra sobre o tema "Planejamento e pesquisa ergonômicos", durante o Seminário de Psicologia Organizacional, promovido pela UnB, realizado em Brasília, mai/75.

Trabalho apresentado no 3rd International Architectural Psychology Conference, promovida pela Universidade de Strasbourg, França, de 21 a 25/7/76, sobre o tema: "Dinasyntese: a creative process systems model".

Trabalho apresentado na 84a. Convenção Anual da American Psychological Association, realizada em Washington, DC, USA, de 3 a 7/9/76, sob o título: "Psychology and Man of the Cerrado".

Trabalho apresentado no 1º Encontro Regional de Psicologia Organizacional, promovido pela Racional, realizado em Porto Alegre de 7 a 9/10/76, sob o título: "Desenvolvimento organizacional: definições, objetivos e premissas".

Trabalho apresentado no 2º Encontro de Psicologia de Goiânia, promovido pela Universidade Católica de Goiás, realizado em Goiânia, GO, de 2 a 5/11/76, sob o título: "Desenvolvimento organizacional".

Trabalho apresentado na 3a. Jornada de Psicologia de Brasília, promovida pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (CEUB), realizada em Brasília de 15 a 20/11/76, sob o título: "Fatores psicológicos e desempenho atlético".

Palestra apresentada no III Encontro de Brasília: Seminário de Comunicação Social do Governo, promovido pela Assessoria de Relações Públicas da Presidência da República (ARP), realizado em Brasília de 14 a 17/6/77, sobre o tema: "O trabalho de grupo".

Coordenador Geral do Seminário de Avaliação do Projeto Minerva (Amazônia), patrocinado pelo convênio FUB/SRE em colaboração com a Coordenação de Atividades Educacionais do Projeto Minerva e a Secretaria de Educação do Estado do Pará, realizado em Belém, PA, de 4 a 8/7/77.

Trabalho apresentado no 2º Encontro Regional de Psicologia Organizacional, promovido pela Racional, realizado em Porto Alegre de 7 a 10/9/77, sob o título: "O papel do Psicólogo como agente de mudança".

Palestra apresentada no Ciclo de Palestras de Psicologia, promovido pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do CEUB, realizado em Brasília de 15 a 18/9/77, sob o título: "O Psicólogo como instrumento de mudança".

Palestra proferida na 2a. Semana de Psicologia, promovida pela Universidade Católica de Pelotas, realizada em Pelotas, RS, de 26/9 a 1/10/77, sobre o tema: "Psicologia organizacional e suas aplicações".

Participante na mesa redonda sobre o tema "Análise de problemas relativos ao curso de Psicologia e a profissão do Psicólogo", realizada durante o III Encontro Goiano de Psicologia, promovido pela Universidade Católica de Goiás e realizado em Goiânia, GO, de 25 a 28/10/77.

Trabalho apresentado sob o título "Estudo descritivo da tentativa de suicídio", durante o XIII Congresso Nacional de Neurologia, Psiquiatria e Higiene Mental, promovido pela SBNPSM e realizado em Curitiba, PR, de 28/10 a 2/11/77.

Trabalho apresentado sob título "Estudo descritivo da tentativa do suicídio", na III Jornada de Médicos Residentes da Unidade Integrada de Saúde de Sobradinho, da Univ. de Brasília, realizada em Sobradinho, DF, de 28 a 30/11/77.

Coordenador do Encontro de Técnicos do Projeto Minerva, promovido pelo convênio FUB/SRE e o Projeto Minerva, a fim de avaliar os resultados do Seminário de Avaliação do Projeto Minerva (Belém-Jul/77), realizado em Manaus, AM, de 24 a 26/11/77.

Trabalho apresentado sob o título "Aspectos psicológicos da tentativa de suicídio" durante a Conferência Nacional sobre o tema "A morte como processo vital", promovida pela Síntese, realizada em Belo Horizonte, MG, de 15 a 18/12/77 (patrocínio também da Universidade Federal de Minas Gerais).

Palestra apresentada sobre o tema "O papel do Psicólogo na sociedade atual", durante a Semana de Psicologia promovida pelo Departamento de Psicologia do CEUB, realizada em Brasília, DF, de 8 a 12/5/78.

Palestra intitulada "O papel do Psicólogo em organizações" apresentada durante a I Semana Sul-Matogrossense de Psicologia, promovida pelas Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso, realizada em Campo Grande, MS, de 14 a 20/5/78.

Palestra sobre o tema "O Psicólogo como instrumento de mudança de comportamento", apresentada durante a I Semana Sul-Matogrossense de Psicologia, promovida pelas Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso, realizada em Campo Grande, MS, de 14 a 20/5/78.

Seminário sobre o tema "Psicologia Empresarial", integrante dos Seminários de Estudos Integrados, promovidos pela Fundação Projeto Rondon e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Tuiuti, realizado em Curitiba, PR, de 15 a 17/6/78.

Seminário sobre o tema "Psicologia e desenvolvimento organizacional", integrante dos Seminários de Estudos Integrados, promovidos pela Fundação Projeto Rondon e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Tuiuti, realizado em Curitiba, PR, de 15 a 17/6/78.

Palestra sobre o tema "A change process model", apresentada durante a Conferência Anual do Organizational Development Network, realizada em Cranfield, Inglaterra, de 17 a 19/11/78.

Seminário sobre o tema "Desenvolvimento Organizacional", integrante dos Seminários de Estudos Integrados, promovidos pela Fundação Projeto Rondon e o Centro de Estudos de Administração da Universidade Federal do Paraná, realizado em Curitiba, PR, de 27 a 29/4/79.

Trabalho apresentado sob o título "Características psicológicas e desempenho atlético dos jovens participantes dos Jogos Estudantis Brasileiros (JEBs) de 1975" durante a 29ª Reunião Anual da S.B.P.C., realizada em S. Paulo, julho de 1977.

Trabalho apresentado sob o título "Análise de conteúdo dos recursos didáticos do Projeto Minerva" durante a 30ª Reunião Anual da SBFC, realizada em São Paulo, julho de 1978.

Trabalho apresentado sob o título "Dimensions of outcome valence in the teaching context" no Simpósio sobre Resultado del Trabajo y el Proceso de Motivacion a Trabajar, durante o XVII Congreso Interamericano de Psicologia, realizado em Lima, Peru, julho/79.

Trabalho apresentado sob o título "Características dos Agentes de Mudança" no Simpósio sobre Psicologia Social del Trabajo, durante o XVII Congreso Interamericano de Psicologia, realizado em Lima, Peru, julho de 1979.

Trabalho apresentado sob o título "Construção de um Teste de Associações Remotas" durante a 31ª Reunião Anual da SBFC, realizada em Fortaleza, julho de 1979.

Trabalho apresentado sob o título "Prevenção de acidentes de trabalho" no II Encontro Nacional de Psicólogos, promovido pelo ISOP e ABP, realizado no Rio de Janeiro, de 6 a 10 de agosto/79.

Trabalho apresentado sob o título "Determinantes psicológicos do comportamento gerencial" durante o II Encontro Nacional de Psicólogos, promovido pelo ISOP e ABP, realizado no Rio de Janeiro, de 6 a 10 de agosto de 1979.

Trabalho apresentado sob o título "Fatores correlacionados com a satisfação no trabalho" durante o II Encontro Nacional de Psicólogos, promovido pelo ISOP e ABP, realizado no Rio de Janeiro, de 6 a 10 de agosto de 1979.

PUBLICAÇÕES, RELATÓRIOS E OUTROS TRABALHOS

- Hesketh, J. L. A Metodologia Científica. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso Maximus, 1967.
- Hesketh, J. L. O Pragmatismo. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso Masimus, 1967.
- Hesketh, J. L. A Psicologia do Ato. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso Maximus, 1967.
- Hesketh, J. L. Análise e crítica do ensaio de Freud: A Repressão. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso Maximus, 1967.
- Hesketh, J. L. A teoria do conhecimento. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso AOS, 1968.
- Hesketh, J. L. Relações entre o indivíduo e o meio. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso AOS, 1968.
- Hesketh, J. L. Behaviorismo. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso AOS, 1968.
- Hesketh, J. L. Desenvolvimento Psicológico. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso AOS, 1968.
- Hesketh, J. L. Motivação do comportamento. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: Curso AOS, 1968.
- Hesketh, J. L. Aritmética financeira. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: CESAT, 1969.
- Hesketh, J. L. Noções de criatividade. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro: CESAT, 1969.
- Hesketh, J. L. Relações humanas. Apostila mimeografada. Rio de Janeiro; CESAT, 1969.
- Hesketh, J. L. A cura psicológica: uma crítica cibernetista. Rio de Janeiro: UFRJ, Inst. de Psicologia, 1969.
- Hesketh, J. L. Os incentivos industriais: uma abordagem cibernetista, Rio de Janeiro: UFRJ, Inst. de Psicologia, 1969.
- Hesketh, J. L. Programação de treinamento para o biênio de 71/72 da 7a. Região Fiscal. Projeto elaborado para a Secretaria da Receita Federal. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, 1970.

- Hesketh, J. L. Projeto de reformulação estrutural do CETREMFA. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal, 1970.
- Hesketh, J. L. Projeto de reformulação dos Núcleos Regionais de Seleção e Treinamento. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal, 1970.
- Hesketh, J. L. Relatório das atividades do CETREMFA em 1970. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal, 1971.
- LIVRO
●
LIVRO
Hesketh, J. L. Manual Básico de Criatividade Aplicada. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, 1971.
- Hesketh, J. L. Manual do Assessor Criativo. Rio de Janeiro: Ministério da Fazenda, 1971.
- Warren, C., Hesketh, J. L., e Fisher, S. Research proposal concerning the interactions between nursing actions and changes in patient state within a Coronary Care Unit. Columbus, Ohio: Adaptive Systems Research, Ohio State University, 1972.
- Ash, R., Cohen, D., Hesketh, J.L. e Hoskinson, R. The development of a BARS Systems. Columbus, Ohio: Dept. of Psychology, Ohio State University, 1972.
- TESE
●
(MESTRADO)
Hesketh, J. L. Effects of power motivation and productive thinking on performance and satisfaction in individual decision making. Tese de Mestrado. Columbus, Ohio: Ohio State University, 1973.
- Hesketh, J. L. Creativity and its practical implications: A course critique. Columbus, Ohio: Dept. of Psychology, Ohio State University, 1973.
- Hesketh, J. L. Participative decision making and cultural differences. Columbus, Ohio: Dept. of Psychology, Ohio State University, 1973.
- TESE
(DOUTORADO)
Hesketh, J. L. Development of a normative model of performance and satisfaction in individual decision making: An empirical test of initiative, need for power, self-esteem, intelligence, decisiveness, need for achievement, and grade point average as predictive factors. Tese de Doutorado. Columbus, Ohio: Ohio State University, 1974.

- Alencar, E. S., Braga, J. Chacon, V., Guimarães, P., Hesketh, J.L. Mueller, C., Santos, L., Titton, I., Todorov, J., Velloso J. e Versiani, F. Projeto de desenvolvimento de novas metodologias aplicáveis ao processo de ensino-aprendizagem para o ensino supletivo. Relatório final da pesquisa contratada pelo convênio FUB/DSU nº 81.282, Brasília, DF. : Universidade de Brasília, 1975.
- Hesketh, J. L. e Valle, S. M. do M. Projeto de pesquisa para construção de um teste de criatividade. Brasília: Deptº de Psicologia, UnB, 1975.
- ARTIGO
Hesketh, J. L. "Tomada de decisão participativa e diferenças culturais". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), 28(2): 105-116, abril/junho, 1976.
- Hesketh, J. L. "Brasília psicologicamente falando". Jornal de Brasília. (Brasília) 14/08/1976.
- Todorov, J., Hesketh, J. L. e Santos, L. Formação profissional e mercado de trabalho. Relatório final da pesquisa desenvolvida através do convênio FUB/INEP nº 81.275. Brasília , DF: Universidade de Brasília, 1976.
- ARTIGO
Hesketh, J. L. "Perfil psicológico do atleta". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), 28(4): 127 - 144, outubro/dezembro, 1976.
- ARTIGO
Hesketh, J. L. "Desenvolvimento organizacional: definições, objetivos e premissas". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), 29 (4): 31-46, outubro/dezembro, 1977.
- ARTIGO
(O PIVO)
Hesketh, J. L. "Motivação e clima organizacional". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), 29(3):83-97, julho/setembro, 1977.
- ARTIGO
Hesketh, J. L. "Processo decisório: um estudo de 4 modelos". Revista Latinoamericana de Psicologia (Bogotá), 10(1):37-52 , 1978.

- ARTIGO Hesketh, J. L. e Pasquali, L. "Correlatos psicológicos do desempenho do atleta". Revista Brasileira de Educação Física e Desportos (Brasília), 8(31): 51-59, julho/setembro, 1976.
- LIVRO Hesketh, J. L. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1977.
- ARTIGO Hesketh, J. L. Todorov, J. e Santos, L. "Formação e exercício profissional". Educação (Brasília), 7(23): 85-103, janeiro/fevereiro, 1977.
- Hesketh, J. L. Baquero, G. e Mesquita, S. Análise de conteúdo de recursos didáticos do Projeto Minerva - convênio FUB/SRE Brasília: UnB, 1977.
- Hesketh, J. L. Mesquita, S. e Baquero, G. Relatório sobre seminário de Construção de Testes e Escalas Educacionais. Convênio FUB/SRE. Brasília: UnB, 1977.
- Hesketh, J. L. Diagnóstico Organizacional. Brasília: Structura SA. 1977.
- Hesketh, J. L. Avaliação de desempenho. Brasília: Structura S.A., 1977.
- Hesketh, J. L., Pasquali, L. Simmons, R. e Baquero, G. Avaliação do Projeto Minerva na Região Amazônica. Projeto de pesquisa elaborado através do convênio FUB/SRE nº 81.427, Brasília: Universidade de Brasília, 1977.
- ABSTRATO Hesketh, J. L. e Simmons, R. "Características psicológicas e desempenho atlético dos jovens participantes dos Jogos Estudantis Brasileiros (JEBs) de 1975". Ciência e Cultura (São Paulo), 29(7): 838, julho, 1977.
- ABSTRATO Hesketh, J. L. "Effects of power motivation and productive thinking on performance and satisfaction in individual decision making". Abstrato de Tese de Mestrado. In: Catálogo do Banco de Teses. Brasília: convênio MEC/CNPq, 1977.
- ABSTRATO Hesketh, J. L. "Development of a normative model of performance and satisfaction in individual decision making: An empirical test of initiative, need for power, self-esteem, intelligence, decisiveness, need for achievement, and grade point average as predictive factors. Abstrato de Tese de Doutorado. In: Catálogo do Banco de Teses. Brasília: Con-

- ARTIGO Hesketh, J. L. "Desenvolvimento de executivos". Executivo (Porto Alegre), 4(16):33-35, jan/mar, 1978.
- ARTIGO Hesketh, J. L. "Avaliação de desempenho". IDORT - Revista Brasileira de Produtividade (São Paulo), nº 555/556: 21-27. mai/jun, 1978.
- ARTIGO Hesketh, J. L. "O processo de consultoria". IDORT - Revista Brasileira de Produtividade (São Paulo), nº 557/558:14-18, jul/ago, 1978.
- ARTIGO Hesketh, J. L. e Castro, A. "Fatores correlacionados com a tentativa de suicídio". Revista de Saúde Pública (São Paulo), 12: 138-146, 1978.
- Hesketh, J. L. e Simmons, R. A comparizon of Brazilian student athletes' scores with norm data for the 16PF Test. Brasília: Univ. de Brasília, 1978.
- Hesketh, J. L. e Simmons, R. Psychological characteristics and athletic performance among youths in the 1975 Brazilian Student Games. Brasília: Univ. de Brasília, 1978.
- ARTIGO Hesketh, J. L. "Um modelo do comportamento decisório". Executivo (Porto Alegre), 4(18): 21-22, jul/set, 1978.
- LIVRO Hesketh, J. L. Diagnóstico Organizacional: um modelo e instrumentos. Petrópolis (RJ): Vozes, 1978.
- LIVRO Hesketh, J. L. Criatividade para Administradores. Petrópolis (RJ): Vozes, 1979.
- ARTIGO Hesketh, J. L. "Atitude não diretiva". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), no prelo.
- ARTIGO Hesketh, J. L. "Um modelo de desenvolvimento interpessoal". Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Rio de Janeiro), 31 (1): 121-133, jan./mar. 1979.
- LIVRO Hesketh, J.L. Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, no prelo.
- Hesketh, J. L. e Baquero, G. "Estudo psicométrico das provas teórica e prática do concurso público para Psicólogo da Academia Nacional de Polícia". Cadernos de Psicologia Aplicada (Porto Alegre), no prelo.

Hesketh, J. L. "O trabalho de grupo", aceito p/ publicação. (IDORT)

Hesketh, J. L. "Processo dinâmico de desenvolvimento pessoal",
aceito p/ publicação. (FDRH)

Hesketh, J. L. "Dinassítese: um modelo do processo criador", subme-
tido p/ publicação.

ARTIGO

Hesketh, J. L. e Ottaway, R. "Características de agentes de mudan-
ças", Revista de Adm. de Emp. (S. Paulo), 19(3), jul/1979.

ARTIGO

Hesketh, J. L. e Marques, S. "Valência dos resultados do desempe-
nho da docência em nível superior", Educação (Brasília),
ano 8, nº29, jan/mar, 1979.

Hesketh, J. L. e Carneiro, W. "Desenvolvimento de um instrumento '
para medida do conceito de posição existencial no traba-
lho", aceito p/ publicação. (ABEA)

ARTIGO

Hesketh, J. L. e Miziara, S. "Construção de um teste de associa-
ções remotas", ~~submetido p/ publicação~~ Educação, 8(30), abr/jun.
1979.

Hesketh, J. L. e Costa, M. "Construção de um instrumento para medi-
da de satisfação no trabalho", aceito p/ publicação. (RAE)

Hesketh, J. L. e Costa, M. "Fatores correlacionados com a satisfa-
ção no trabalho", aceito p/ publicação. (RAE)

Hesketh, J. L. e Carneiro, W. "Construção de um instrumento para
identificação de estilos gerenciais, aceito p/ publica-
ção. (RAE)

Hesketh, J. L. e Carneiro, W. "Determinantes psicológicos do com-
portamento gerencial", aceito p/ publicação. (RAE)

Hesketh, J. L. e Gryskiewicz, S. S. "Estudo comparativo de técnicas
para facilitar a resolução criativa de problemas", subme-
tido p/ publicação.

Hesketh, J. L. e Nogueira, P. "Prevenção de acidentes do trabalho",
aceito p/ publicação. (ABEA)

ARTIGO

Hesketh, J. L. e Santos, M. "Liderança: um exame da literatura",
~~aceito p/ publicação. (IDORT)~~ nº 569/570: 4-10, jul/ago. 1979.

ABSTRATO

Hesketh, J. L., Baquero, G. e Mesquita, S. "Análise de conteúdo dos re-
cursos didáticos do Projeto Minerva". Ciência e Cultura
(São Paulo), 30 (7): 127, jul. 1978.

HESKETH, J.L. e NOGUEIRA, P. "Análise de função: Estudo de um caso prático", ~~submetido~~ p/publicação. (RAP)

aceito

ABSTRACTO

HESKETH, J.L. e MIZIARA, S. "Construção de um teste de associações remotas", Ciência e Cultura (São Paulo), 31(7):727, jul/79.

HESKETH, J.L. e ALBA, M. Plano Organizacional do Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SDR).

Projeto elaborado para a Secretaria de Pessoal do INCEA, Brasília, 1979.

Trabalhos em desenvolvimento:

Hesketh, J. L. Simmons, R. e Mendonça, H. "Estilo de comunicação e clima organizacional".

Hesketh, J. L. e Nogueira, P. "Construção de um teste de criatividade para crianças e adolescentes". *submetido p/publicações*

Hesketh, J. L. ~~e Nogueira, P.~~ "Validação de um teste de associação remotas".

Hesketh, J. L. e Carneiro, W. "Construção de um instrumento para medida de fatores de personalidade relevantes para o desempenho gerencial".

Hesketh, J. L. e Alba, M. "Modelos de estrutura p/órgãos de desenvolvimento de recursos humanos". *(submetido p/publicações)*

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
CADASTRO DO CORPO DOCENTE
CURRICULUM VITAE

MAT/PAGINA : 064700/1
EMISSÃO : 10/12/79
DEPARTAMENTO: PSI

(1) DADOS PESSOAIS

NOME: JOSE LUIZ HESKETH
DATA NASC: 24/07/47
NATURAL DE: RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
SEXO: MASCULINO
ESTADO CIVIL: SOLTEIRO
FILIAÇÃO: PAI - OCTAVIO PEREIRA HESKETH
MAE - EDITH BARBOSIA HESKETH

CPF: 018002487/68
CARTEIRA DE IDENTIDADE: 0001768343 ORGÃO EMISSOR: IFP/RJ
CARTEIRA PROFISSIONAL: 0059030 SERIE: 0411 ESTADO: RJ
TÍTULO DE ELEITOR: 00079077 SECAD: 050 ZONA: 006 EST: RJ
CERTIFIC DE RESERVISTA: 215374 CSM: RM: *
ENDEREÇO: SQN 107 BLOCO I APT 402
ASA NORTE
70000 BRASÍLIA DF
BRASIL

TELEFONE: (061) 2721231

(2) DADOS FUNCIONAIS

2.1 DATA DE ADMISSÃO: 05/11/74 LOTACAO: PSI

2.2 CARGO ATUAL: PROFESSOR ADJUNTO I DE

2.3 PROGRESSÃO FUNCIONAL
PERÍODO CARGO
11/74 A 08/76 PROFESSOR VISIT ADJUNTO I DE
08/76 A ... PROFESSOR ADJUNTO I DE

2.4 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E COMISSIONADAS
PERÍODO FUNÇÃO
04/75 A 12/76 CHEFE DE DEPARTAMENTO

(3) FORMAÇÃO ACADÊMICA

CURSO	GRAU OBTIDO	PERÍODO	ÁREA CONHEC/INSTITUIÇÃO/LUGAL	PER. AFASTAM. DA FUB
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	POS-DOCTORADO	08/78 A 03/79	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNIV OF LONDON/TAVISTOCK INSTITUTE LONDRES REINO UNIDO	08/78 A 01/79
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	DOCTORADO	77 A 74	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA OHIO STATE UNIVERSITY COLUMBUS ESTADOS UNIDOS DA AMERICA	
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	MESTRADO	77 A 73	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA OHIO STATE UNIVERSITY COLUMBUS ESTADOS UNIDOS DA AMERICA	
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	ESPECIALIZAÇÃO	74 A 77	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NTL INSTITUTE BETHEL ESTADOS UNIDOS DA AMERICA	
PSICOLOGIA	BACHARELADO	66 A 69	PSICOLOGIA UNIV FED RIO DE JANEIRO RIO DE JANEIRO RJ BRASIL	
FORMAÇÃO DE PSICOLOGO	BACHARELADO	66 A 70	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA UNIV FED RIO DE JANEIRO RIO DE JANEIRO RJ BRASIL	

(3) FORMAÇÃO ACADÊMICA

CURSO	GRAU OBTIDO	PERÍODO	ÁREA CONHEC/INSTITUIÇÃO/LOCAL	PER. AFASTAM. DA FUB
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	BACHARELADO	71 A ...	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAC CIENC CONT ADM MORAES JUNIOR RIO DE JANEIRO RJ BRASIL	

(4) EXPERIÊNCIA ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA

4.1 DISCIPLINAS LECIONADAS EM OUTRAS INSTITUIÇÕES

ORD	NOME DA DISCIPLINA	NÍVEL	PER. LETIVO	INSTITUIÇÃO / LOCAL
1	DIDÁTICA EM PSICOLOGIA	GRADUAÇÃO	01/21	UNIV GAMA FILHO RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
2	HISTÓRIA DA PSICOLOGIA	GRADUAÇÃO	01/67	CURSO MAXIMUS RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
3	PSICOLOGIA GERAL	GRADUAÇÃO	02/67	CURSO MAXIMUS RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
4	HISTÓRIA DA PSICOLOGIA	GRADUAÇÃO	01/68	CURSO AOS RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
5	COMUNICAÇÃO	GRADUAÇÃO	01/68	CURSO KOHLER RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
6	PSICOLOGIA GERAL	GRADUAÇÃO	02/68	CURSO AOS RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
7	PSICOLOGIA GERAL	GRADUAÇÃO	02/68	CURSO AOS RIO DE JANEIRO RJ BRASIL
8	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	01/69	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
9	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	01/69	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED DO RIO DE JANEIRO
10	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	02/69	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED RIO DE JANEIRO
11	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	02/69	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED DO RIO DE JANEIRO
12	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	01/70	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED RIO DE JANEIRO
13	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	01/70	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED DO RIO DE JANEIRO
14	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	02/70	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED RIO DE JANEIRO
15	PSICOLINGÜÍSTICA	GRADUAÇÃO	02/70	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV FED DO RIO DE JANEIRO
16	DIDÁTICA EM PSICOLOGIA	GRADUAÇÃO	01/71	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL UNIV GAMA FILHO
17	PSICOLOGIA EMPRESARIAL	POS-GRADUAÇÃO	01/77	RIO DE JANEIRO RJ BRASIL PONT UNIV CATOLICA DO RIO GRAND SUL PORTO ALEGRE RS BRASIL

(4) EXPERIÊNCIA ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA

4.1 DISCIPLINAS LECIONADAS EM OUTRAS INSTITUIÇÕES

ORD	NOME DA DISCIPLINA	NÍVEL	PER. LETIVO	INSTITUIÇÃO / LOCAL
18	PSICOLOGIA EMPRESARIAL	POS-GRADUACAO	01/77	PUCRS PORTO ALEGRE RS BRASIL
19	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	POS-GRADUACAO	01/77	UNIV FED DA PARAIBA JOAO PESSOA PB BRASIL
20	PSICOLOGIA DE PESSOAL	GRADUACAO	02/77	PONT UNIV CATOLICA DO RIO GRAND SUL PORTO ALEGRE RS BRASIL
21	PSICOLOGIA DE PESSOAL	POS-GRADUACAO	02/77	PUCRS PORTO ALEGRE RS BRASIL

4.2 DISCIPLINAS LECIONADAS NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ORD	NOME DA DISCIPLINA	CREDITOS	TUR	PER. LET.	NAT.	ORD	NOME DA DISCIPLINA	CREDITOS	TUR	PER. LET.	NAT.
1	TESTES PSICOLÓGICOS	040206	A	00/75	INDIVIDUAL	18	PESQUISA EM PSICOLOGIA 1	000200	A	02/76	CO-RESPONS
2	PSIC APLIC ADMINISTRACAO	040004	A	01/75	INDIVIDUAL	19	PSICOLOGIA DA INDUSTRIA	040206	A	02/76	INDIVIDUAL
3	PSICOLOGIA DA INDUSTRIA	040206	A	01/75	INDIVIDUAL	20	EST SUP PSICOLOGO II	000908	A	00/77	INDIVIDUAL
4	RELACOES HUMANAS	020204	A	02/75	CO-RESPONS	21	DINAMICA DE GRUPO	000400	A	01/77	INDIVIDUAL
5	ENS SUP DE PSICOLOGIA I	000404	A	02/75	INDIVIDUAL	22	ENSINO SUP DA PSICOL 3	000400	A	01/77	INDIVIDUAL
6	PERCEPCAO	040202	A	02/75	CO-RESPONS	23	EST SUP PSICOLOGIA-BACH	000800	A	01/77	INDIVIDUAL
7	PSICOPATOLOGIA 1	040204	A	02/75	CO-RESPONS	24	EST SUP PSICOLOGO II	000908	A	01/77	INDIVIDUAL
8	SPL ORIENT PROFISSIONAL	040206	A	02/75	CO-RESPONS	25	PESQ EM PSICOLOGIA II	000400	A	01/77	INDIVIDUAL
9	ENSINO SUP DA PSICOL 2	000400	A	00/76	CO-RESPONS	26	PESQUISA EM PSICOLOGIA 5	000200	A	01/77	INDIVIDUAL
10	PSICOL APL ADMINISTRACAO	040004	A	00/76	INDIVIDUAL	27	TUP ESP DE PSIC ORGANIZ	040006	A	01/77	INDIVIDUAL
11	EST SUP PSICOLOGIA-BACH	000800	A	01/76	INDIVIDUAL	28	DINAMICA DE GRUPO	000400	A	02/77	INDIVIDUAL
12	PSIC DA ADOLESCENCIA 1	040006	A	01/76	CO-RESPONS	29	EST SUP PSICOLOGO II	000908	A	02/77	INDIVIDUAL
13	PSICOLOGIA DO PESSOAL	040008	A	01/76	INDIVIDUAL	30	ESTUDO DIRIGIDO IND 2	000400	A	02/77	CO-RESPONS
14	SPL ORIENT PROFISSIONAL	040206	A	01/76	INDIVIDUAL	31	PESQUISA EM PSICOLOGIA 2	000200	A	02/77	CO-RESPONS
15	EST SUP PSICOLOGIA-BACH	000800	A	02/76	INDIVIDUAL	32	PSICOL APL ADMINISTRACAO	040004	A	02/77	INDIVIDUAL
16	FAVDR INFORMAR O NOME	040006	A	02/76	CO-RESPONS	33	TESE DE MESTRADO 1	000600	A	02/77	CO-RESPONS
17	MDT DO COMP NA ORGANIZ	040008	A	02/76	INDIVIDUAL	34	TESE DE MESTRADO 2	000600	A	02/77	CO-RESPONS

4.3 DISCIPLINAS QUE PODE LECIONAR

ORD	NOME DA DISCIPLINA	CREDITOS	DEPARTAMENTO	ORD	NOME DA DISCIPLINA	CREDITOS	DEPARTAMENTO
	INEXISTENTE						

4.4 CURSOS DE ATUALIZACAO/APERFEICAMENTO/ESPECIALIZACAO LECIONADOS

ORD	NOME DO CURSO/DISCIPLINA	HORAS	AREA DE CONHECIMENTO
1	RELACOES HUMANAS	20	ADMINISTRACAO DE EMPRESAS
2	CRIATIVIDADE BASICA	20	ADMINISTRACAO DE EMPRESAS
3	FACILITACAO PARA MUDANCA	40	ADMINISTRACAO DE EMPRESAS

(4) EXPERIÊNCIA ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA

4.4 CURSOS DE ATUALIZAÇÃO/APERFEIÇOAMENTO/ESPECIALIZAÇÃO LECIONADOS

ORD	NOME DO CURSO/DISCIPLINA	HORAS	ÁREA DE CONHECIMENTO
4	PSICOLOGIA E SEGURANÇA NO TRABALHO	20	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
5	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
6	DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
7	PROCESSO DECISÓRIO	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
8	PSICOLOGIA DE PESSOAL	60	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
9	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	60	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
10	CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
11	CRIATIVIDADE AVANÇADA	40	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
12	ENTREVISTA DE PESSOAL	40	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
13	AVALIÇÃO DE DESEMPENHO	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
14	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
15	PESQUISA DE ACAD	40	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
16	PSICOLOGIA INDUSTRIAL	60	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
17	PSICOLOGIA APLICADA A ADMINISTRAÇÃO	60	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
18	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	40	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
19	DINÂMICA DE GRUPO	60	PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAIS

5.1 TESES APROVADAS

TÍTULO: EFFECTS OF POWER MOTIVATION AND PRODUCTIVE THINKING ON PERFORMANCE AND SATISFACTION IN INDIVIDUAL DECISION	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
INSTIT: OHIO STATE UNIVERSITY	TÍTULO OBTIDO: MASTER OF ARTS
NOME DO ORIENTADOR: MICHAEL T WOOD	ORG.FINANCIADOR: USAID/WASHINGTON
	DATA DA APROVAÇÃO: /73 PUBLICADA
TÍTULO: DEVELOPMENT OF A NORMATIVE MODEL OF PERFORMANCE AND SATISFACTION IN INDIVIDUAL DECISION MAKING	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
INSTIT: OHIO STATE UNIVERSITY	TÍTULO OBTIDO: PHD
NOME DO ORIENTADOR: MILTON D HAKEL	ORG.FINANCIADOR: USAID/WASHINGTON
	DATA DA APROVAÇÃO: /74 PUBLICADA

5.2 PESQUISAS REALIZADAS

TÍTULO: RESEARCH PROPOSAL CONCERNING THE INTERACTIONS BETWEEN NURSING ACTIONS AND CHANGES IN PATIENT STATE WITHIN CU	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQUISA OPERACIONAL
PERÍODO: 09/71 A 06/72	ORG.FINANCIADOR: ADAPTATIVE SYSTEMS RESEARCH
	PUBLICADA
TÍTULO: THE DEVELOPMENT OF A BABS SYSTEMS	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
PERÍODO: 09/71 A 06/72	ORG.FINANCIADOR: OHIO STATE UNIVERSITY
	PUBLICADA
TÍTULO: PARTICIPATIVE DECISION MAKING AND CULTURAL DIFFERENCES	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
PERÍODO: 12/72 A 04/73	ORG.FINANCIADOR: OHIO STATE UNIVERSITY
	PUBLICADA

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAIS

5.2 PESQUISAS REALIZADAS

TÍTULO: IDENTIFICAÇÃO DE INDIVÍDUOS COM TALENTO CRIATIVO PERÍODO: 01/76 A 07/76 NÃO PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: SESI/CEADIF
TÍTULO: EFEITOS DA DOENÇA DE CHAGAS NO NÍVEL INTELECTUAL E DES ENVOLVIMENTO PSICOMOTOR PERÍODO: 04/76 A 12/77 NÃO PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI-MDT
TÍTULO: FATORES CORRELACIONADOS COM A TENTATIVA DE SUICÍDIO PERÍODO: 03/77 A 10/77 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: MEDICINA PREVENTIVA ORG. FINANCIADOR: UNB/PS 78
TÍTULO: ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RECURSOS DIDÁTICOS DO PROGRAMA MINERVA 1 GRAU 2 FASE PERÍODO: 01/77 A 12/77 NÃO PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: ENSINO-APRENDIZAGEM ORG. FINANCIADOR: MEC/SRE
TÍTULO: ESTUDO PSICOMÉTRICO DAS PROVAS TEÓRICAS E PRÁTICA DO C ONCURSO PÚBLICO PARA PSICÓLOGO DA ACAD NAC DE POLÍCIA PERÍODO: 06/76 A 12/76 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS METODOLOGIAS APLIC AVEIS AO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM PARA O SUPLET PERÍODO: 02/75 A 07/75 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: ENSINO-APRENDIZAGEM ORG. FINANCIADOR: MEC/DSU
TÍTULO: FORMAÇÃO PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO PERÍODO: 02/75 A 02/76 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: INEP(MEC)
TÍTULO: PERFIL PSICOLÓGICO DO ATLETA PERÍODO: 06/75 A 11/75 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: FATORES CORRELACIONADOS COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO PERÍODO: 07/77 A 08/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE ES TÍLOS GERENCIAIS PERÍODO: 08/77 A 07/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: DETERMINANTES PSICOLÓGICOS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL PERÍODO: 08/77 A 07/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS ORG. FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: ESTUDO COMPARATIVO DE TÉCNICAS CRIATIVAS PERÍODO: 07/78 A 03/79 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG. FINANCIADOR: UNB/MEC/CNPQ

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAIS

5.2 PESQUISAS REALIZADAS

TÍTULO: PREVENÇÃO DE ACIDENTES DO TRABALHO PERÍODO: 07/78 A 03/79 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG.FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: ANÁLISE DA FUNÇÃO DE VIGILANTE PERÍODO: 01/78 A 06/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS ORG.FINANCIADOR: BANCO CENTRAL DO BRASIL
TÍTULO: CARACTERÍSTICAS DE AGENTES DE MUDANÇA PERÍODO: 07/78 A 12/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS ORG.FINANCIADOR: UNB/MEC/CNPO
TÍTULO: VALÊNCIA DOS RESULTADOS DA DOCÊNCIA PERÍODO: 08/77 A 07/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG.FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO PARA MEDIR O CONCEI- TO DE POSIÇÃO EXISTENCIAL NO TRABALHO PERÍODO: 08/77 A 07/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG.FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: CONSTRUÇÃO DE UM TESTE DE ASSOCIAÇÕES REMOTAS PERÍODO: 03/75 A 07/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG.FINANCIADOR: UNB/PSI
TÍTULO: CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA MEDIR SATISFAÇÃO NO TRABALHO PERÍODO: 07/77 A 08/78 PUBLICADA	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA ORG.FINANCIADOR: UNB/PSI

5.3 LIVROS OU PRODUÇÕES CULTURAIS

TÍTULO: MANUAL BÁSICO DE CRIATIVIDADE APLICADA DATA EDICAD: 7/71 NRO.EDICAÇÃO: 1 NRO.PAG: 0041 VOLUMES: 1	EDITORIA: MIN DA FAZENDA NAT. DO TRAB: IND-PUBLICADO ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: MANUAL DO ASSESSOR CRIATIVO DATA EDICAD: 7/71 NRO.EDICAÇÃO: 1 NRO.PAG: 0106 VOLUMES: 1	EDITORIA: MIN DA FAZENDA NAT. DO TRAB: IND-PUBLICADO ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DATA EDICAD: 7/77 NRO.EDICAÇÃO: 1 NRO.PAG: 0125 VOLUMES: 1	EDITORIA: ATLAS NAT. DO TRAB: IND-PUBLICADO ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DATA EDICAD: / NRO.EDICAÇÃO: 1 NRO.PAG: 0142 VOLUMES: 1	EDITORIA: VOZES NAT. DO TRAB: IND-PUBLICADO ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAS

5.3 LIVROS OU PRODUCES CULTURAS

TÍTULO: CRIATIVIDADE PARA ADMINISTRADORES
 DATA EDICAO: /79 NRO.EDICAO: 1 NRO.PAG: VOLUMES: 1 EDITORA: VUZES NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL
 TÍTULO: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
 DATA EDICAO: / NRO.EDICAO: 99 NRO.PAG: VOLUMES:99 EDITORA: MCGRAW-HILL NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL
 AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA

5.4 ARTIGOS OU PRODUCES CULTURAS

TÍTULO: DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS
 DATA EDICAO: /03/78 NRO.FASCICULO: 0010 PAGINAS: 033 A 0035 EDITORA: FUN DES REC HU
 TÍTULO: ANÁLISE DE CONTEUDO DOS RECURSOS DIDÁTICOS DO PROJETO
 DATA EDICAO: /07/78 NRO.FASCICULO: 0030 PAGINAS: A 0127 NAT.UO TRAB: IND-PUBLICADO EDITORA: SBPC
 TÍTULO: ESTUDO PSICOMÉTRICO DAS PROVAS TEÓRICA E PRÁTICA DO CURSO PÚBLICO PARA PSICÓLOGO DA ACAD NAC DE POLÍCIA
 DATA EDICAO: / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL EDITORA: UFRGS
 TÍTULO: DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES/OBJETIVOS E
 DATA EDICAO: /12/77 NRO.FASCICULO: 0020 PAGINAS: 031 A 0046 NAT.UO TRAB: IND-PUBLICADO EDITORA: FUN DES REC HU
 TÍTULO: DINAMISMESE: UM MODELO DO PROCESSO CRIADOR
 DATA EDICAO: / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL EDITORA: FUN DES REC HU
 TÍTULO: BRASÍLIA PSICOLÓGICAMENTE FALANDO
 DATA EDICAO: 14/08/76 NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-PUBLICADO EDITORA: FUN DES REC HU
 TÍTULO: FATORES CORRELACIONADOS COM A TENTATIVA DE SUICÍDIO
 DATA EDICAO: / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL EDITORA: USP
 TÍTULO: O TRABALHO DE GRUPO
 DATA EDICAO: / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL EDITORA: FUN DES REC HU
 TÍTULO: PROCESSO DINÂMICO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL
 DATA EDICAO: / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A NAT.UO TRAB: IND-ACEITO P/ PUBL EDITORA: FUN DES REC HU

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAIS

5.4 ARTIGOS OU PRODUÇÕES CULTURAIS

TÍTULO: TOMADA DE DECISÃO PARTICIPATIVA E DIFERENÇAS CULTURAIS	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FUND GETUL VARG
DATA EDICAD: /04/76 NRO.FASCICULO: V.28 PAGINAS: 0105 A 0116	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: A PSICOLOGIA E O HOMEM DO CERRADO	TIT. REVISTA: CADERN PSICOL APLICA EDITORA: UFRGS
DATA EDICAD: / /77 NRO.FASCICULO: PAGINAS: 0390 A 0048	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
TÍTULO: PERFIL PSICOLÓGICO DO ATLETA	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FUND GETUL VARG
DATA EDICAD: /10/76 NRO.FASCICULO: V.28 PAGINAS: A	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
TÍTULO: MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FUND GETUL VARG
DATA EDICAD: /07/77 NRO.FASCICULO: V.29 PAGINAS: 0083 A 0097	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS E DESEMPENHO ATLETICO DOS JOVENS PARTICIPANTES DOS JOGOS ESTUDANTIS BRASILEIROS	TIT. REVISTA: CIENCIA E CULTURA EDITORA: SOC BRAS PRG C
DATA EDICAD: /07/77 NRO.FASCICULO: V.29 PAGINAS: 0838 A 0838	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
TÍTULO: CORRELATOS PSICOLÓGICOS DO DESEMPENHO DO ATLETA	TIT. REVISTA: REV BRAS ED. FIS UESP EDITORA: MEC
DATA EDICAD: /07/76 NRO.FASCICULO: V.31 PAGINAS: 0051 A 0059	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
TÍTULO: FORMAÇÃO E EXERCÍCIO PROFISSIONAL	TIT. REVISTA: EDUCACAO VOL.7 EDITORA: MEC
DATA EDICAD: /01/77 NRO.FASCICULO: PAGINAS: 0085 A 0103	ÁREA DE CONHECIMENTO: ENSINO-APRENDIZAGEM
TÍTULO: PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE 4 MODELOS	TIT. REVISTA: REV INTERAM PSICOLG EDITORA: INTER SOC PSYCH
DATA EDICAD: /11/77 NRO.FASCICULO: PAGINAS: 0370 A 0052	ÁREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA
TÍTULO: UM MODELO DO COMPORTAMENTO DECISÓRIO	TIT. REVISTA: EXECUTIVO EDITORA: FUND DES REC HU
DATA EDICAD: /09/78 NRO.FASCICULO: 0010 PAGINAS: 0210 A 0022	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	TIT. REVISTA: EDITORA: FUND DES REC HO
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TÍTULO: LIDERANÇA: UM EXAME DA LITERATURA	TIT. REVISTA: BRAS DE PRODUTIVIDAD EDITORA: IDORT
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO
TÍTULO: DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS	TIT. REVISTA: BRASILEIRA DE PRODUT EDITORA: IDORT
DATA EDICAD: /04/78 NRO.FASCICULO: 553 PAGINAS: 0011 A 0013	ÁREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRAÇÃO

(5) ATIVIDADES CIENTÍFICAS E CULTURAIS

5.4 ARTIGOS DO PRODUCDES CULTURAIS

TITULO: O PROCESSO DA CONSULTORIA	TIT. REVISTA: BRAS DE PRODUTIVIDAD EDITORA: IDORT
DATA EDICAD: /06/78 NRO.FASCICULO: 557 PAGINAS: 0014 A 0018	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: ATITUDE NA DIRETIVA	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSIC APLICA EDITORA: FGV
DATA EDICAD: /06/79 NRO.FASCICULO: 0031 PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FGV
DATA EDICAD: /03/79 NRO.FASCICULO: 0031 PAGINAS: 0121 A 0133	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: CONSTRUCAO DE UM INSTRUMENTO PARA MEDIDA DA SATISFACAO NO TRABALHO	TIT. REVISTA: ADM DE EMPRESAS EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO
TITULO: FATORES CORRELACIONADOS COM A SATISFACAO NO TRABALHO	TIT. REVISTA: ADM EMPRESAS EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO
TITULO: DETERMINANTES PSICOLOGICOS DO COMPORTAMENTO GERENCIAL	TIT. REVISTA: ADM EMPRESAS EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO
TITULO: ESTUDO COMPARATIVO DE TECNICAS PARA FACILITAR A CRIATIVIDADE	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: PREVENCAO DE ACIDENTES DO TRABALHO	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: CARACTERISTICAS DE AGENTES DE MUDANCA	TIT. REVISTA: ADM DE EMPRESAS EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO
TITULO: VALENCIA DOS RESULTADOS DO DESEMPENHO DA DOCENTE EM NIVEL SUPERIOR	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA
TITULO: DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO PARA MEDIDA DO NIVEL DE ACEITO DE POSICAO EXISTENCIAL NO TRABALHO	TIT. REVISTA: BRAS DE PRODUTIVIDAD EDITORA: IDORT
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO
TITULO: CONSTRUCAO DE UM TESTE DE ASSOCIACOES REMOTAS	TIT. REVISTA: ARQ BRAS PSICOL APLI EDITORA: FGV
DATA EDICAD: / / NRO.FASCICULO: PAGINAS: A	AREA DE CONHECIMENTO: PESO APLICADA EM PSICOLOGIA

(6) OUTRAS ATIVIDADES UNIVERSITARIAS

6.2 ATIVIDADES DE EXTENSÃO

NGME DA ATIVIDADE: SEMINARIO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	INICIO : 03/75
	TERMINO: 11/75
NGME DA ATIVIDADE: CURSO BASICO DE CRIATIVIDADE	INICIO : 07/75
	TERMINO: 07/75
NGME DA ATIVIDADE: CURSO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	INICIO : 05/79
	TERMINO: 06/79

6.3 ATIVIDADES DE PRESTACAO DE SERVICOS

NGME DO PROJETO: DESENVOLVIMENTO DE NOVAS METODOLOGIAS APLICAVEIS AO PR INST. ATENDIDA: MEC/DSU	PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM PARA O ENSINO SUPLETIVO	INICIO : 02/75	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 07/75	
NGME DO PROJETO: FORMACAO PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO		INICIO : 02/75	NAT. RESPONSA: CO-RESPONSA
		TERMINO: 02/76	
INST. ATENDIDA: MEC/INEP			
NGME DO PROJETO: CURSO DE ESPECIALIZACAO SOBRE SEGURANCA NO TRABALHO		INICIO : 07/75	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 09/75	
INST. ATENDIDA: FUNDACENTRO			
NGME DO PROJETO: CURSO DE ESPECIALIZACAO SOBRE SEGURANCA NO TRABALHO		INICIO : 07/75	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 09/75	
INST. ATENDIDA: FUNDACENTRO			
NGME DO PROJETO: IDENTIFICACAO DE INDIVIDUOS COM TALENTO CRIATIVO		INICIO : 01/76	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 07/76	
INST. ATENDIDA: SESI/CEADIF			
NGME DO PROJETO: ASSISTENCIA AO PLANEJAMENTO UNIVERSITARIO		INICIO : 01/76	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 12/76	
INST. ATENDIDA: MEC/DAU			
NGME DO PROJETO: AVALIACAO DO PROJETO MINERVA		INICIO : 01/77	NAT. RESPONSA: INDIVIDUAL
		TERMINO: 06/78	
INST. ATENDIDA: MEC/SRE			
NGME DO PROJETO: CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DO ATLETA		INICIO : 11/76	NAT. RESPONSA: CO-RESPONSA
		TERMINO: 12/77	
INST. ATENDIDA: MEC/DED			

(7) TÍTULOS E REPRESENTAÇÕES

7.1 TÍTULOS HONRÍFICOS UNIVERSITÁRIOS

TÍTULO: FELLOW PESQUISADOR HONRÁRIO	LOCAL: LONDRES	REINO UNIDO
INSTITUICAO: UNIVERSITY OF LONDON		
TÍTULO: FELLOW PESQUISADOR HONRÁRIO	LOCAL: LONDRES	REINO UNIDO
INSTITUICAO: TAVISTOCK INST OF HUMAN RELATIONS		

7.2 ENTIDADES CIENTÍFICAS A QUE PERTENCE

NOME: AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIA	LOCAL: WASHINGTON	ESTADOS UNIDOS DA AMERICA
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: ESTRANGEIRA	
NOME: INTERN ASSOC OF APPLIED PSYCHO	LOCAL: PARIS	FRANCA
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: INTERNACIONAL	
NOME: CREATIVE EDUCATION FOUNDATION	LOCAL: BUFFALO	ESTADOS UNIDOS DA AMERICA
AREA DE CONHECIMENTO: EDUCACAO	NATUREZA DA ENTIDADE: ESTRANGEIRA	
NOME: INTERAMERICAN SOC OF PSYCHOLUG	LOCAL: BUGOTA	COLOMBIA
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: ESTRANGEIRA	
NOME: AMERICAN ASSOC ADVANCE OF SCIE	LOCAL: WASHINGTON	ESTADOS UNIDOS DA AMERICA
AREA DE CONHECIMENTO: BIOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: ESTRANGEIRA	
NOME: ASSOC LATINDAM PSICOLOGIA SOCI	LOCAL: CARACAS	VENEZUELA
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: ESTRANGEIRA	
NOME: ASSOC BRAS PSICOLOGIA APLICADA	LOCAL: RIO DE JANEIRO RJ	BRASIL
AREA DE CONHECIMENTO: PESQ APLICADA EM PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: NACIONAL	
NOME: SOCIEDADE BRAS PROGRESSO CIENC	LOCAL: SAO PAULO	SP BRASIL
AREA DE CONHECIMENTO: BIOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: NACIONAL	
NOME: SOCIED INT TRANSP EST SOC ENER	LOCAL: BELO HORIZONTE MG	BRASIL
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: NACIONAL	
NOME: SOC PSICOL DIST FEDERAL	LOCAL: BRASÍLIA	DF BRASIL
AREA DE CONHECIMENTO: PSICOLOGIA	NATUREZA DA ENTIDADE: NACIONAL	
NOME: ASSOC BRAS TREINA DESENVOLVIME	LOCAL: SAO PAULO	SP BRASIL
AREA DE CONHECIMENTO: ADMINISTRACAO DE EMPRESAS	NATUREZA DA ENTIDADE: NACIONAL	

7.3 REPRESENTAÇÕES EM ORGÃOS EXTERNOS

NOME DO ORGAO: CONSELHO FEDERAL DE EDUCACAO	INICIO : 01/76
CARGO: ASSESSOR DE PSICOLOG	TERMINO: ...
LOCAL: BRASÍLIA DF BRASIL	

(7) TÍTULOS E REPRESENTAÇÕES

7.3 REPRESENTAÇÕES EM ÓRGÃOS EXTERNOS

NOME DO ÓRGÃO: CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA
CARGO: PRESIDENTE
LOCAL: BRASÍLIA DF BRASIL

INÍCIO : 08/77
TERMINO: ...

AUTENTICAÇÃO

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NO PRESENTE CURRICULUM VITAE
REPRESENTAM A SITUAÇÃO DE MEU CURRICULUM VITAE NESTA DATA, A QUAL
SERÁ ATUALIZADA POR MINHA INICIATIVA, PARA FINS INTERNOS DA UNB.

BRASÍLIA, / /

MAT/ASSINATURA