

Fundação Universidade de Brasília

PROTOCOLO

OI IBD / 046 / 79

DO: Diretor do IB
AO: Magnífico Reitor
VIA: Decano de Assuntos Comunitários

Brasília-DF, 24 de setembro de 79

ASSUNTO: Encaminha solicitação do PSI para averiguação de suspeita de irregularidades constatadas em duas publicações do Professor José Luiz Hesketh.

Referência:

Anexo (s): Relatório assinado pelos membros do Conselho Departamental do IB;
Documentos de números 1 a 4, contendo evidências que suportam a solicitação do PSI.

Magnífico Reitor,

É com justificado constrangimento que me vejo na obrigação de encaminhar, para o exame de Vossa Magnificência, o expediente anexo (DOCUMENTO 1) do Departamento de Psicologia sobre irregularidades constatadas em publicações do Professor José Luiz Hesketh.

O assunto foi analisado no Colegiado do Departamento de Psicologia, ao qual o Professor Hesketh está ligado, onde foi aprovada uma moção (sete votos a favor e uma abstenção) para que seja solicitada a Vossa Magnificência a constituição de uma Comissão de Sindicância para averiguar as implicações do fato. A dita moção também refere-se à indicação de um perito em Psicologia Organizacional para analisar, como um todo, o currículo do Professor Hesketh.

Posteriormente, o Conselho Departamental do Instituto de Ciências Biológicas, na sua 95.^a reunião, realizada no dia 31 de agosto de 1979, analisou os fatos e as evidências apresentadas pelo Departamento de Psicologia, concluindo pela procedência das semelhanças apontadas em duas publicações do Professor Hesketh com a do livro de Kolb et al, 1971, citado no relatório anexo.

REITORIA
N.º 2482-IB
DATA 04/10/79

Doc. Nº 338-10
Em 04/10/79
Ass.: Lima

INF.47, p: 3/162 *pm*

Fundação Universidade de Brasília

Folha N.º 02

OI_IBD / 046 / 79..... CONTINUAÇÃO

Processo N.º 01/IBD/046/79

Solicito, pois, a Vossa Magnificência, o obsêquio de mandar constituir nos termos dos Regimentos Geral e Disciplinar, uma Comissão de Professores para apurar as responsabilidades no presente caso e propor as sanções correspondentes.

No ensejo, reitero a Vossa Magnificência protestos de elevada estima e distinta consideração.

CLC
Professor CLAUDIO LÚCIO COSTA
Diretor
Instituto de Ciências Biológicas

Universidade de Brasilia

RELATÓRIO DA ANÁLISE FEITA PELOS CONSELHEIROS DO CONSELHO DEPARTAMENTAL DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS SOBRE OS ACONTECIMENTOS QUE ENVOLVEM O PROFESSOR JOSÉ LUIZ HESKETH, DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA.

A Direção do Instituto de Ciências Biológicas, recebeu da Professora Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher, Chefe do PSI, duas publicações do Professor José Luiz Hesketh, cujo texto apresenta notável identidade de conteúdo com o livro de Kolb et al, 1971, e um pedido do Colegiado do Departamento para solicitar ao Magnífico Reitor Comissão de Sindicância para averiguar as implicações do fato.

Na 95.^a Reunião do Conselho Departamental, realizada no dia 31 de agosto de 1979, com a presença de todos os Conselheiros que, no final assinam este relato, parte integrante da ATA da citada reunião, o pedido do PSI e as evidências apresentadas foram analisados pelo referido Colegiado.

Os fatos: Professores[?] do Departamento de Psicologia ao constatarem a semelhança em duas publicações do Professor José Luiz Hesketh com o livro de autoria de Kolb et al, 1971, solicitaram da Chefe do PSI que convocasse uma reunião do Colegiado para que o referido Professor prestasse esclarecimentos (Vide ATA da reunião - DOCUMENTO 1). Cópias xerografadas de partes das obras mencionadas, bem como, da tradução do livro de Kolb et al, 1971, por Oliveira (1978) foram encaminhadas para ilustrar as afirmativas dos Professores do PSI.

As evidências: os Conselheiros examinaram os documentos apresentados, constatando a identidade do texto dos trabalhos do Professor Hesketh com os do livro de Kolb et al., 1971 (original e tradução). Três evidências destas coincidências serão a seguir, apresentadas, indicando-se a referência das mencionadas obras.

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like "Julian", "J.B.", "Alente", "L.H.", "Jm", and "Jm".

Universidade de Brasília

Evidência 1 (DOCUMENTO 2)

Compare os parágrafos numerados de 1 a 46 do texto do capítulo 6 do livro de:

Hesketh, J.L. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo. Atlas. 1979.

Com os de igual número do texto do livro:

Kolb, D.A., Rubin, I.M. & McIntyre, J.M. Organizational Psychology - an experiential approach. New Jersey . Prentice - Hall Inc. 1971.

Pode-se facilmente constatar que o trabalho do Professor Hesketh, 1978 é uma tradução do texto de Kolb et al. 1971.

Evidência 2 (DOCUMENTO 3)

O artigo de:

Hesketh, J.L. Motivação e Clima Organizacional. Arq. bras. Psic. apl. 29(3):83-97. 1977.

é uma reprodução de parte do capítulo 6 do livro de Hesketh, 1978, que, por sua vez, como foi visto na Evidência 1 é uma tradução do livro de Kolb et al. 1971, já referido.

Compare os parágrafos numerados de 2 a 46 da obra acima indicada com os de igual número do livro Kolb et al. 1971.

Evidência 3 (DOCUMENTO 4)

A conclusão (item 6) contida à página 96 do artigo de Hesketh, 1977 (Arq. bras. Psic. apl. 29 (3):83-97) é idêntica ao Resumo (Item V) contido nas páginas 82 e 83 da obra de:

Kolb, D.A., Rubin, I.M. & McIntyre, J.M. Psicologia Organizacional (Uma abordagem Vivencial). Trad. de Oliveira, E.G. São Paulo. Atlas. 1978.

Alcota
Ma
Larian
JB
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]

Universidade de Brasília

Conclusão:

As evidências examinadas levam à conclusão de que as semelhanças nos textos apontadas pelos Professores do Departamento de Psicologia são comprovadas. É bem nítida a identidade de textos dos dois trabalhos do Professor Hesketh com o do livro de Kolb et al, 1971 (Original e Tradução para o Português).

Cláudio Lúcio Costa
Prof. Cláudio Lúcio Costa - Presidente

Jeferson Bastos Aragão
Prof. Jeferson Bastos Aragão - Chefe do CEL

Isaac Roitman
Prof. Isaac Roitman - Representante dos Docentes do CEL

Therézinha Isaia Paviani
Profa. Therézinha Isaia Paviani - Chefe do VEG

Reimar Schaden
Prof. Reimar Schaden - Representante dos Docentes do VEG

Heloisa Helena Magalhães Castro
Profa. Heloisa Helena Magalhães Castro - Chefe do ANI

Paulo Espírito Santo Saraiva
Prof. Paulo Espírito Santo Saraiva - Representante dos Docentes do ANI

Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher
Profa. Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher - Chefe do PSI

Theréza Pontual de Lemos Mettel
Profa. Theréza Pontual de Lemos Mettel - Representante dos Docentes do PSI

Brasília, 17 de setembro de 1.979.

[Handwritten signature]

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 06

Processo n.º 01-EBD 046/79

ÓRGÃO

Rubrica

[Handwritten mark]

Ao DAC para o objetivo de analisar

[Signature]
José Carlos de Almeida Góes
Reitor
04.10.79

ouvir o DAC.

Constituir a comissão R F Rosas,
R Rimon Schaden, Níla
Macher.

[Signature]
José Carlos de Almeida Góes
Secretário do Reitor
05.10.79

AO DIR - Prof. ROBERTO ROSAS
Presidente da Comissão constituída pela
Resolução da Reitoria n.º 031/79 de
09.10.79. Lem 09.10.79

[Signature]
Maria Helena Novais Faria
Secretária do Reitor

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
GABINETE DO REITOR


RESOLUÇÃO DA REITORIA Nº 031 /79

O Presidente da Fundação e Reitor da Universidade de Brasília, no uso de suas atribuições e tendo em vista o OI.IBD Nº 046/79-CONFIDENCIAL,

R E S O L V E :

Designar comissão composta pelos Professores ROBERTO FERREIRA ROSAS, JULIA SURSIS NOBRE FERRO BUCHER e REIMAR SCHADEN, para, sob a presidência do primeiro, apurar os fatos mencionados no OI.IBD 046/79, nos termos do que dispõem os textos do ordenamento jurídico da UnB.

Brasília, 09 de outubro de 1979.


JOSE CARLOS DE ALMEIDA AZEVEDO
Reitor

cc: IBD-PSI-DIR-PES-DEC.

w.

INE.47/p. 9/162
fl. 08

Universidade de Brasília

Magnífico Reitor da Universidade de Brasília.

A Comissão designada por Vossa Magnificência, pela Resolução da Reitoria nº 031/79, ouviu o Prof. José Luiz Hesketh, em 24 de outubro de 1979. Preliminarmente, foi arguida a participação, na Comissão, dos Profs. Reimar Schaden e Julia Sursis Nobre Ferro Bucher, que subscreveram o Relatório do Conselho Departamental do Instituto de Ciências Biológicas, onde se expressa:

"Constando a identidade do texto dos trabalhos do Professor Hesketh com os do livro de Kolb..."

Em face, dessa preliminar oferecida pelo Prof. Hesketh, os membros da Comissão submetem a Vossa Magnificência a impugnação, ressaltando que o Prof. Hesketh ressalvou a honorabilidade dos referidos integrantes.

UnB, 24 de outubro de 1979.


Roberto Rosas


Julia Sursis Nobre Ferro Bucher


Reimar Schaden

Presente - José Luiz Hesketh


INF. 471-D-10/162

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 09

Processo n.º 01-IBD-046/79

ÓRGÃO

Rubrica

à AJU: há impedimentos de ordem técnica?

José Carlos de Almeida Queiroz
Reitor

24.10.79

As MRT

sem dúvida. O Relatório de fs. 03 e 05 contém um prejudicamento a respeito do assunto, o que torna incompatibilizado como membro de comissão apuradora dos fatos, qualquer de seus sub-entres.

Em, 26/10/79

Hervent. Louf

João Dias - Prof. Roberto Rosas
Presidente da Comissão constituída pela
Resolução de Reitoria n.º 036/79 de 31-10-79

Recu 31.10.79

Maria Helena de Jesus Costa
Secretária de Reitor

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
GABINETE DO REITOR

RESOLUÇÃO DA REITORIA Nº 036 /79

O Presidente da Fundação e Reitor da Universidade de Brasília, no uso de suas atribuições e tendo em vista o OI.IBD 046/79 - CONFIDENCIAL

R E S O L V E :

1. Tornar sem efeito o AR-031/79.
2. Designar Comissão composta pelos Professores ROBERTO FERREIRA ROSAS, JEFERSON BASTOS ARAGÃO e TIMOTHY MARTIN MULHOLLAND, para sob a presidência do primeiro, apurar os fatos mencionados no OI.IBD 046/79, nos termos do que dispõe os textos de ordenamento jurídico da UnB.

Brasília, 31 de outubro de 1979.


JOSE CARLOS DE ALMEIDA AZEVEDO
Reitor

cc: IBD/PSI/DIR/PES/DEC

nao...

INF-47p.12/162
11

Universidade de Brasília

Magnífico Reitor da Universidade de Brasília

A Comissão designada pela Resolução nº 036/79 reuniu-se no dia 07 de novembro de 1979, no entanto, verificou que o fato propiciado da designação de nova Comissão continua a ocorrer. Com efeito, o Professor Jeferson Bastos Aragão participou da reunião do Conselho Departamental que analisou o problema (fl. 05), bem como o Professor Timothy Martin Mulholland participou da reunião do Colegiado do Departamento de Psicologia que discutiu o problema enfocado neste processo (Documento nº 01 - fl. 04). Por essas razões, a Comissão submete a Vossa Magnificência a possível incompatibilidade dos membros desta Comissão, conforme entendimentos da Assessoria Jurídica.

UnB, 07 de novembro de 1979

Roberto Ferreira Rosas
PROF. ROBERTO FERREIRA ROSAS

Jeferson Bastos Aragão
PROF. JEFERSON BASTOS ARAGÃO

Timothy Martin Mulholland
PROF. TIMOTHY MARTIN MULHOLLAND

mag. Reitor

A solução será constituir a Comissão por docentes que não participaram das decisões no Dep. e Com. Departamental
Em 09.11.79

à AZU?
WAZ

José Carlos de Almeida Garcia
Reitor

08.11.79

Herminio
Herminio Dourado

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
GABINETE DO REITOR

RESOLUÇÃO DA REITORIA Nº 038 /79

O Presidente da Fundação e Reitor da Universidade de Brasília, no uso de suas atribuições e tendo em vista o OI. IBD nº 046/79 - CONFIDENCIAL

R E S O L V E :

1. Tornar sem efeito o AR-036/79.

2. Designar Comissão composta pelos Professores ROBERTO FERREIRA ROSAS, MILTON THIAGO DE MELLO e BRAULIO MAGALHÃES CASTRO, para sob a presidência do primeiro, apurar os fatos mencionados no OI-IBD 046/79, nos termos do que dispõe os textos de ordenamento jurídico da UnB.

Brasília, 12 de novembro de 1979.


JOSE CARLOS DE ALMEIDA AZEVEDO
Reitor

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 13

Processo n.º 01.180/046/79

ÓRGÃO

Rubrica *P*

do Dia - Prof. Roberto F. Rosas
presença após de RR n.º 038/79 de 12.11.79
em 12.11.79

Green

Universidade de Brasília

Ata da Comissão Designada pela Resolução nº 038/79 da Reitoria da UnB, composta dos Profs. Roberto Resas, Milton Thiago de Melo e Bauli, digo, Braulio Magalhães Castro, no dia 26 de novembro de 1979, às 8,30 horas, no Departamento de Direito.

A Comissão passou a ouvir o Prof. José Luiz Herbeth, antes mostrando-lhe os documentos que co-m, digo, compõem o processo.

Perguntado respondeu que em 1975, editou apostila contendo o trabalho de Kolb para utilização pelos alunos de Psicologia da Indústria, mencionando a adaptação e a tradução do trabalho com a respectiva fonte, essas apostilas serão juntadas nas alegações a serem oferecidas; que em julho de 1975 participou de Seminário da SEPLAN onde apresentou trabalho de adaptação, digo, adaptação do mesmo trabalho do mesmo trabalho de Kolb, que por equívoco não teve assinalada essa adaptação. Esse trabalho foi publicado no ano seguinte na revista Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada. Em 1977 foi editado o livro do depoente titulado Desenvolvimento Organizacional, não assinalando em seu capítulo 6 a adaptação do mencionado trabalho de Kolb, que corresponde integralmente a versão original Americana, com as adaptações efetuadas. Acredita que não houve essa menção por simples descuido, que acarretou essa omissão; que em 1978 foi editado o livro de Kolb em Português; que o trabalho de Kolb apenas conteve cortes e não acréscimos na tradução feita pelo depoente; o trabalho apresentado a SEPLAN consistiu num texto de caráter metodológico que foi o de Kolb porquanto o depoente não tivera tempo para a elaboração de um texto de sua autoria; o trabalho publicado na revista Idort também é uma adaptação e tradução de Oberg, que será anexado quando das alegações do depoente; a tradução do livro de Kolb ocorreu por sugestão do depoente a editora Atlas; que os artigos publicados na revista Arquivos e na revista Idort bem como seu livro Desenvolvimento Organizacional foram arrolados em seu currículum vitae para efeito de promoção por mérito; que enviou à revista Arquivos Brasileiro de Psicologia Aplicada uma nota explicativa da omissão das circunstâncias referentes a origem do trabalho no original, nota essa que será anexada por cópia as alegações.

A Comissão deferiu o prazo de 15 dias para apresentação de Alegações escritas por parte do depoente que poderão ser subsctas por advogado devidamente constituído, facultando-lhe a juntada de outros docu

[Handwritten signatures and initials]

Universidade de Brasília

-2-

mentos terminando o prazo portando no dia 11 de dezembro. Nesta data os autos são entregues ao professor Hesketh bem como os anexos que compõem o processo.

Universidade de Brasília 26 de novembro de 1979 -



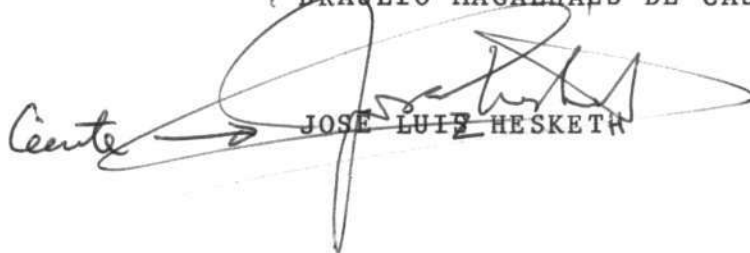
ROBERTO ROSAS



MILTON THIAGO DE MELO



BRAULIO MAGALHÃES DE CASTRO



Ciente →

JOSE LUIZ HESKETH

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 6

Processo n.º 01.180-46/79

ÓRGÃO

Rubrica

Senhores Membros da Comissão:

A seguir apresentarei minha defesa com respeito às acusações que são a mim imputadas. Essa defesa consistirá de 3 partes, a saber: I. Os fatos; II. Explicações (ou defesa propriamente dita); III. Outras considerações.

I. Os Fatos

Gostaria inicialmente de narrar, mais uma vez, como ocorreram os fatos relativos a questar aqui examinada.

Devante o 1º período letivo de 1975 lecionei a disciplina Psicologia da Indústria. Como parte do material didático utilizado, apresentei aos alunos capítulos traduzidos do livro de Kolb e outros (1971). Esse material era usado como apoio para atividades práticas e exercícios de simulação de situações na vida organizacional. Estou anexando alguns dessas (capítulos) apostilas: 1) Tomada de decisões; 2) Aprendizagem e Solução de problemas; 3) Socialização organizacional. Junto essas apostilas também foi incluída uma que era a tradução e adaptação de capítulos de Kolb e outros (1971) sobre 4) Motivação e Clima Organizacional, também anexada. Peço o favor de notarem que todas essas apostilas contém nota explicativa na capa indicando serem traduções/adaptações de Kolb e outros.

O fato seguinte que interessa ao presente caso foi que fui convidado a apresentar um trabalho no Seminário de Comportamento na Administração Pública, promovido pela SEPLAN/SEMOR, realizado em julho de 1975 em Brasília. Esse seminário

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 17.

Processo n.º 01.180/046/79

ÓRGÃO

Rubrica

mas tinha caráter científico/acadêmico, mas não se constituía num fórum para trocas de experiências profissionais e aperfeiçoamento e reciclagem dos participantes. Portanto não foi exigida originalidade nos trabalhos apresentados, uma vez que o objetivo principal do seminário era o de se discutir questões práticas e metodológicas atuais. Escolhi portanto, face a impossibilidade de apresentar trabalhos original, de mostrar e discutir questões relacionadas com a utilização de instrumento para motivar o processo de mudança. Assim apresentei o capítulo traduzido e adaptado de Kolb e outros (1971), Motivação e Clima Organizacional, que acabara de preparar e usar na disciplina Psicologia da Indústria. O trabalho apresentado no Seminário está anexado. (5)

Cabe esclarecer que nessa época ocupava a Chefia do Dep. de Psicologia e estava envolvida além dessas atividades administrativas, em atividades de ensino e pesquisa, bem como participando em diversos convênios da FUB, e fazendo consultoria p/ organizações. Nessa época também coordenava a implantação do programa de Mestrado em Psicologia, outra atividade bastante desgastante. Em meio a isso tudo procurava manter uma atividade científica adequada e publicar trabalhos. E foi assim que enviei o trabalho apresentado no Seminário da Seplan para publicação nos

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 18
Processo n.º 01.180/046/79
Rubrica

ÓRGÃO

Arquivos Biss. de Biologia. É fácil de verificar-se que a nota explicativa da capa do trabalho que foi publicado naquela revista indica ter sido o trabalho apresentado no Seminário mas, deixa de indicar a fonte original de onde foi traduzido e adaptado. A minha falha foi devida a um lapso porquanto entre tantas atividades encaminhei a cópia que fora apresentada no seminário para publicação na revista, cópia essa que não indicava verdadeiramente o origem do trabalho.

A seguir, nos posso precisar bem grande, mas acho que foi no início de 1977, organizei um livro que incluía diversos trabalhos apresentados em Congressos e Encontros, ou já publicados em periódicos - E foi assim que o já citado trabalho baseado em Kolb e outros tornou-se um capítulo desse livro. Infelizmente, a falha ocorrida antes, deixou de ser corrigida por falta de cuidado.

Gostaria ainda de mencionar que no ano de 1976, em época que nos posso precisar melhor, utilizei o texto baseado em Kolb e outros em cursos de treinamento realizados na UnB organizados pela APC/NAT. Este material é anexado. Note-se a correta indicação da fonte na capa do trabalho.

II. Defesa

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 19

Processo n.º 01.100/046/79

ÓRGÃO

Rubrica

Minha defesa é a de que em momento algum tive a intenção de apropriar-me indevidamente da autoria do trabalho de Kolb e outros. Se assim o quisesse fazer não teria em qualquer momento registrado a fonte deste e de outros trabalhos de forma correta, conforme ~~deveria~~ demonstrado nos trabalhos anexados. O que ocorreu foi um lapso não intencional. Em nenhum momento plágio os outros autores. A tradução e adaptação de textos de boa qualidade é uma prática acadêmica normal e usual em nosso meio. Além disso, caso quisesse eu ocultar o trabalho de Kolb e outros, o que poderia fazê-lo, não teria recomendado a sua tradução completa e publicação pela Editora Atlas, editora esta que publicou o livro de minha autoria.

Gostaria ainda de acrescentar que caso fosse eu um plagiador, ao fazer uma outra tradução/adaptação, como é o caso do texto de Oberg (1971), que foi publicado na revista IDOPT com a devida nota explicativa sobre sua autoria, que é anexada⁽²⁾, teria deixado de fazê-lo.

III - Outras considerações

As fls. 3 desse dossiê encontra-se a expressão: "Professores do Departamento de Psicologia..." indicando que alguns colegas ~~de~~ meus tinham apontado à Chefia do PSI a possibilidade de plágio

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 20
Processo n.º 01.18.0/046/79
Rubrica J

ÓRGÃO

em meus trabalhos. Não se identifica, contudo, o autor (ou autores) da referida acusação. Além, mesmo após indagação sobre a origem da denúncia, a Chefe do PSI, Profa. Júlia Brucher, recusou-se a identificar os seus autores. Ora, é uma posição bastante comum a de acusar sem se mostrar, pois caso a acusação se torne falsa, isto é, caso seja provada a falsidade da acusação o acusado permanece a salvo, protegido e acobertado pelo anonimato, e o acusado não tem como responsabilizá-lo.

Já disse um jurista que a única defesa contra a calúnia é a verdade. Pois bem, essa é a minha defesa. Se peço abertura de consciência limpa narrei os fatos como ocorreram. Jamais, em momento algum, tive a intenção de apropriar-me da autoria de trabalhos de outros. Ou seja, não cometi uma falta com motivos e de forma deliberada. Se cometi alguma falha foi por negligência e brevidade, por falta de cuidado, mas não por desonestidade.

E confio no julgamento dos Senhores, membros desta Comissão, e tanto é que não busquei o apoio ou orientações de advogado, como me foi sugerido, mas sim baseei-me tão somente na verdade dos fatos.

As acusações que me foram imputadas, no âmbito da calúnia urdida por pessoas

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 21

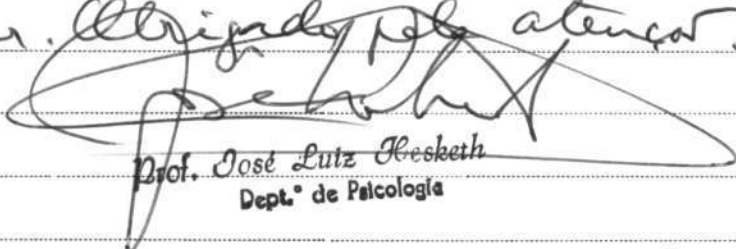
Processo n.º 01.150/046/79

ÓRGÃO

Rubrica

invejosa e covarde, que se mantiveram acobertados e protegidos nos anonimatos. E digo mais, há inclusive uma motivação política em tudo isso, pois que essas pessoas agiram desta forma para vingar-se de mim por não compartilhar de suas ideias e propostas e por não apoiar suas iniciativas de subversão. Procurem apurar a origem desta denúncia e os Senhores entenderão então o que quero dizer. Obrigado pela atenção.

Em 7.12.79


 Prof. José Lutz Heeketh
 Dept.º de Psicologia

E.T. Tendo em vista a constatação de irregularidade caracterizada pela falta de nota explicativa adequada sobre a autoria do artigo publicado na Revista Arg. Bras. de Psic. Aplicada, solicitei à direção do referido periódico a publicação de uma nota esclarecedora, que também anexo (8).

E.T. (ainda) anexo também uma cópia (9) atualizada de meu currículo com a lista de meus trabalhos e atividades acadêmicas e profissionais.

N.B. São incluídos 9 documentos anexos.

Magnífico Reitor

A Comissão designada pela Resolução da Reitoria nº 038/79, para apurar os fatos mencionados no OI- IBD 046/79, nos termos do que dispõem os textos do ordenamento jurídico da UnB, vem apresentar suas conclusões.

Toda a matéria decorre do expediente do Diretor do Instituto de Ciências Biológicas encaminhando solicitação do Departamento de Psicologia para averiguação de suspeita de irregularidades constatadas em duas publicações do Professor José Luiz Hesketh, do Departamento de Psicologia. Consistiriam na semelhança da matéria contida em duas publicações do Prof. Hesketh com parte do livro de Kolb, intitulado Organizational Psychology, editado em 1971. Um artigo do Prof. Hesketh publicado, em 1977, na Revista Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (Anexo nº 1 - pg. 15). Por outro lado, o livro do Prof. Hesketh, intitulado Desenvolvimento Organizacional, editado em 1977 seria adaptação do referido trabalho de Kolb, no capítulo 6 (Anexo nº 1 - pg. 02), quando alegou ter feito várias traduções e adaptações de artigos para uso didático, sendo que a publicação em pauta era um desses trabalhos, apresentado também num Seminário realizado pela SEPLAN e posteriormente enviado à Revista Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, porém, esqueceu-se de incluir nota de rodapé, indicando a origem do trabalho, providencia tomada em apostila com o mesmo trabalho, mencionando a origem da publicação.

Na Comissão, o Prof. Hesketh foi ouvido, reproduzindo os mesmos argumentos já expendidos (fls. 14/15). Foi concedido prazo de 15 dias para defesa escrita (fls. 16/21), apresentada no tempo indicado, juntando-se o Curriculum Vitae e as apostilas com trabalhos de Kolb.

É o relatório.

[Handwritten signature]

Segundo a Resolução da Reitoria cabe o enquadramento do fato de acordo com os regulamentos da UnB. Portanto, nos dirigimos ao Regimento Geral (art. 108, § 1º) para a obrigação do docente de Velar pela dignidade acadêmica. Esta expressão é entendida como o dever profissional, de caráter ético, de proteger o âmbito acadêmico. Se o docente praticou ato externo, eminentemente privado, pode não ocorrer projeção sobre o âmbito universitário. No caso concreto, acusa-se o Prof. José Luiz Hesketh de ter se apropriado de parte do livro de Kolb e outros. O fato, em si, é confirmado pelo Professor, apenas explicado, como lapso, pois, o referido trabalho estrangeiro foi adaptado pelo Professor como material apresentado a um Seminário da SEPLAN onde eram estudados temas já abordados por outros. Esse trabalho foi inadvertidamente, segundo o professor, incluído no livro Desenvolvimento Organizacional de autoria do Prof. J. L. Hesketh (capítulo 6). A mesma adaptação já fora apresentada aos alunos da UnB, no entanto, com a nota explicativa da fonte. Aliás, esse fato ocorreu antes do Seminário e da publicação do livro. Resta observar a Consolidação da Leis do Trabalho que rege a atividade do docente na UnB (Regimento - art. 120). Entre as infrações disciplinares, tidas como justa causa para a demissão do empregado, inclui-se a prática de ato de improbidade. Entretanto, os doutrinadores consideram-na apenas nos atos contra o empregado e não em (contra o empregado e), digo, relação a terceiros.

Em conclusão, o fato da utilização do trabalho de Kolb foi afirmado pelo próprio Professor, no entanto, explicada a ausência de referencia. A utilização de obra intelectual alheia conduz à contrafação, em consequência, mera relação bilateral, que não pode ser considerada neste caso. A projeção à atividade acadêmica não ocorreu, pois, houve justificação. Por esses motivos, a Comissão opina pelo arquivamento da representação. Se V. Magnificência achar conveniente, levando em conta toda a produção do referido Professor, poderá designar especialista na disciplina Psicologia Organizacional, para examinar os trabalhos indicados apenas para efeitos de promoção por mérito.

Brasília-DF, 18 de dezembro de 1979.

Roberto Rosas
 ROBERTO ROSAS
Milton Thiago de Melo
 MELTON THIAGO DE MELO
Braulio Magalhães Castro
 BRAULIO MAGALHÃES CASTRO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ÓRGÃO

Folha n.º

Processo n.º

Rubrica

24

OI: IBD 1046/79

~~2012/14~~~~2012/14~~

Si. Enviar a ATU, em primeiro lugar, antes de proferir a decisão, para informar sobre a regularidade formal do processo. ATds

[Signature]
José Carlos de Almeida Azevedo
REITOR 20.12.79

Ao MRT

A novo ver o processo está, formalmente, sem mácula. O Relatório da Comissão também me parece bem fundamentado. Portanto, nada a retificar, ampliar, aduzir ou opor.

Em, 10.3.80

[Signature]
Herment. Don

Aprovo o parecer. Dar conhecimento desta decisão ao IBD e PSI, este por sua vez, deve dar vista aos interessados entre os quais o prof Hesketh.
Devolver à ATU para arquivamento.

[Signature]
José Carlos de Almeida Azevedo
Reitor
10.03.80

do IBD e PSI, nos termos do despacho suprac, de ordem

Em 10.03.80

[Signature]
Teresa Helena Novais Faria
Secretária do Reitor

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 25

Processo n.º 01.13.D.046/79

ÓRGÃO

Rubrica 

Ao GRE


Analisei cuidadosamente os autos. Para dar cumprimento a determinação do Magnífico Reitor à folha 24, solicito que sejam enviados a esta Direção os 9 documentos que, segundo a declaração do Prof. Hesketh contida à folha 21 do processo, foram anexados.

Em 20.03.80



Prof. Cláudio Lúcio Costa
Diretor
Instituto de Ciências Biológicas - UnB

Ao IBD e PSI, repetindo o despacho de folha anterior

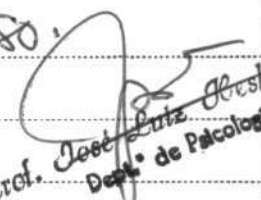

José Carlos de Almeida
Reitor
21.03.80

Ao PSI, para dar cumprimento ao despacho acima, do Magnífico Reitor. Esclareço que dei conhecimento ao Conselho Departamental da decisão, na 110ª reunião realizada hoje. Esclareço ainda que os documentos anexados pelo Prof. Hesketh encontravam-se adicionados à pasta "DOCUMENTO Nº 04", por isto não os encontrei inicialmente. Tais documentos constituem agora o "ANEXO 01" do processo.

21.03.1980 

Prof. Cláudio Lúcio Costa
Diretor
Instituto de Ciências Biológicas - UnB

Visto-Ciente, Recebido e Devolvido, em 29/4/80.


Prof. José Luiz Hesketh
Dept. de Patologia

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Folha n.º 026

ÓRGÃO PSI

Processo n.º 01.IBD.046175

Rubrica uf

A AJU/IBD/GRE

Dada ciência aos membros do Colegiado do PSI, inclusive ao Prof. José Luiz Hesketh, encaminhado conforme despacho nº 24. Em 22/5/80

Timothy Martin Mulholland

Timothy Martin Mulholland
Subchefe do PSI
no exercício da chefia

A AJU

Para dar cumprimento ao despacho do MRI contido na folha nº 24, encaminhado.

Em 26.5.80

Cláudio Lúcio Costa

Prof. Cláudio Lúcio Costa
Instituto de Ciências Exatas - UCB

Arquivado no Processo nº 14307/80

Em 26.06.80

Maria Helena Nobais Faria
Secretária do Rector

Fundação Universidade de Brasília

INF.47, p. 28/162

PROTOCOLO

OI PSI / 049 / 79

DO: PSI

AO: IBD

VIA:

ASSUNTO: Publicações

Brasília-DF, 31 de agosto

de 79

Referência:

Anexo (s): Ata da Reunião e Publicações


Senhor Diretor,

Diante da semelhança constatada por membros do Colegiado nas publicações do Professor José Luiz Hesketh "Motivação e Clima Organizacional" nos Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (ISOP, 1977), do capítulo 6 do livro "Desenvolvimento Organizacional" (Editora Atlas, 1978) também de autoria do Prof. Hesketh com o trabalho de David Kolb et. al; no livro "Organizational Psychology: An Experimental Approach, (Prentice-Hall, 1971), solicitei ao Prof. Hesketh que prestasse esclarecimentos quanto ao fato, na reunião do Colegiado realizada em 15.08.79, conforme ata em anexo.

Após os esclarecimentos, o Colegiado decidiu por 07 votos e 01 abstenção encaminhar a seguinte moção: a) que se oficie ao Magnífico Reitor solicitando que seja constituída Comissão de Sindicância para averiguar as implicações do fato; b) que seja solicitado ao Magnífico Reitor a indicação de um perito em Psicologia Organizacional para analisar, como um todo, o currículo do Prof. José Luiz Hesketh e que essa análise seja considerada na avaliação do pedido de promoção por mérito do referido Professor".

Diante do fato, solicito a Vossa Senhoria que sejam tomadas as providências cabíveis.

Aproveito o ensejo para reiterar a Vossa Senhoria protestos de consideração e apreço.


Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher

Chefe

Departamento de Psicologia

Ata da 5a. reunião de 1979, do Colegiado do Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília.

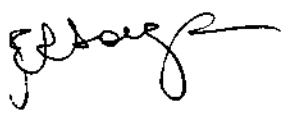
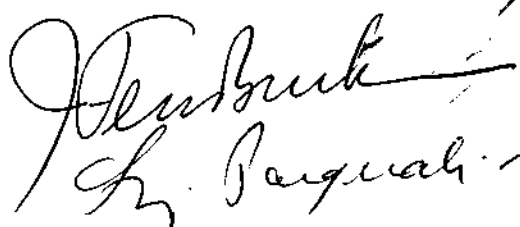
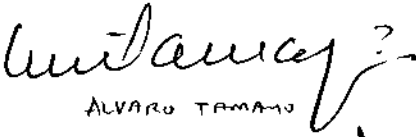
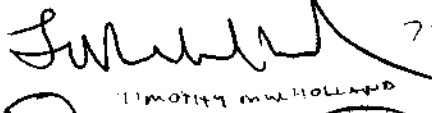

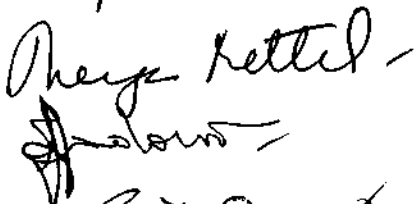

Aos quinze dias do mês de agosto de mil novecentos e setenta e nove, às quatorze horas e trinta minutos, foi iniciada na sala de reuniões do PSI, a 5a. reunião de 1979 do Colegiado do Departamento de Psicologia, tendo como pauta os seguintes assuntos: (1). Apreciação das atas da 3a. e 4a. reuniões; (2) - Reinício das atividades docentes; (3) - Contratação de Auxiliares de Ensino; (4) - Publicações: Esclarecimentos do Prof. José Luiz Hesketh (5) - Assuntos diversos. Estiveram presentes os professores Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher, Álvaro Tamayo Lombana, Timothy Martin Mulholland, Fernando Dewes, José Luiz Hesketh, João Cláudio Todorov, Luiz Pasquali, Rosa Maria B. Albanezi, Richard Emil Bucher e Thereza Pontual de Lemos Mettel. Ausente a Profa. Eunice Maria Lima Soriano de Alencar (licença gestante). Foram lidas e aprovadas as atas da 3a. e 4a reuniões de 1979. O Prof. José Luiz Hesketh solicitou antecipação da pauta, o que foi concedido pela chefia. A Profa. Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher convidou o Prof. José Luiz Hesketh a esclarecer para o colegiado a significação da semelhança constatada entre o artigo publicado pelo Prof. José Luiz Hesketh: Motivação e Clima Organizacional, nos Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (ISOP, 1977), o capítulo 6 do livro "Desenvolvimento Organizacional" (Editora Atlas; 1978) também de sua autoria e o trabalho de David Kolb et al. no livro ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY - An Experiential Approach, (Prentice-Hall, 1971). Esta solicitação foi feita porque este mesmo Colegiado havia solicitado anteriormente a promoção por mérito do Prof. José Luiz Hesketh, baseado em parte, na quantidade de suas publicações. O Prof. José Luiz Hesketh iniciou seus esclarecimentos, lendo os artigos de 1 a 5 do Código de Ética do Conselho Federal de Psicologia, concluindo que qualquer acusação deverá ser clara. Continuou, que por não haver caracterização de uma denúncia, nem a nomeação de acusadores, não saberia ele de que estava se defendendo. A Professora Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher informou que não se tratava de uma acusação, mas apenas havia solicitado esclarecimentos para o Colegiado. A seguir, o Prof. José Luiz Hesketh informou que prestaria esclarecimentos por livre e espontânea vontade, pois não se sentia obrigado a fazê-lo, devido à ausência de processo contra ele. O Prof. José Luiz Hesketh informou que ele havia traduzido e adaptado vários artigos para uso didático, sendo que a publicação em pauta era um

Jb JM Antunes Sursis
 Adornes M. B. Lemos
 23

desses trabalhos, apresentado também num Seminário realizado pela SEPLAN e posteriormente enviado à revista "Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada", porém, ele teria esquecido de incluir u ma nota de rodapé, especificando que o artigo era uma adaptação . O Prof. José Luiz Hesketh apresentou outro artigo publicado por ele, em que uma nota mencionava tratar-se de uma adaptação. Apresentou, como prova em favor de sua argumentação, uma apostila mimeografada com o mesmo texto do trabalho em questão, na qual está indicada ser o mesmo uma adaptação. O Prof. José Luiz Hesketh apresentou ainda um outro artigo de sua autoria, em que uma nota mencionava tratar-se de uma adaptação e com isto procurou provar' que nunca teve intenção de usurpar a autoria de qualquer trabalho e que o fato ocorrido era resultado de negligência, sem qualquer' premeditação. Afirmou que não teve intenção de publicar o trabalho em questão sem a nota de esclarecimento. Continuou afirmando' que a sua única intenção era a de divulgar um bom trabalho e que tinha sido correto ao publicar outros trabalhos. Foi sugerido então pelo Prof. João Cláudio Todorov que ele encaminhasse uma nota explicativa à Revista para esclarecimentos ao público em geral , pois a revista é de circulação nacional nos meios científicos. Após a discussão pelos membros do Colegiado quanto à atitude a ser tomada, foi proposta a seguinte moção: "O Colegiado decide que: d i ante da acentuada semelhança entre os textos do artigo "Motivação e Clima Organizacional" de autoria atribuída ao Prof. José Luiz ' Hesketh, publicada nos Arquivos Brasileiros de Psicologia (ISOP , 1977), do cap. 6 do livro "Desenvolvimento Organizacional", publicado pela Editora Atlas, 1978, também de autoria atribuída ao Prof. José Luiz Hesketh, e do capítulo do livro "Organizational Psychology: An Experimental Approach", de autoria atribuída a David ' Kolb, et al; a) que se oficie ao Magnífico Reitor solicitando que seja constituída Comissão de Sindicância para averiguar as implicações do fato, e b) que seja solicitado ao Magnífico Reitor a i ndicação de um perito em Psicologia Organizacional para analisar , como um todo, o currículo do Prof. José Luiz Hesketh e que essa a nálise seja considerada na avaliação do pedido de promoção por m é rito do referido Professor". Às 16:20h, o Prof. José Luiz Hesketh pediu para se retirar da reunião a fim de que o Colegiado pudesse votar. Após discussão da moção, foi feita a votação tendo como r e sultado 07 (sete) votos a favor e 01 (uma) abstenção. O Prof. Timothy Martin Mulholland não participou da votação por não ter '

[Handwritten signatures and initials]
AT. *[initials]* *[initials]* *[initials]* *[initials]*

direito a voto como sub-chefe do PSI, conforme o Regimento Geral. A Profa. Júlia Sursis Nobre Ferro Bucher dando prosseguimento aos assuntos da pauta, informou que foram aprovadas até dia 31.12.79 as contratações das alunas do Mestrado Lígia Maria Clemens e Mari^za Monteiro Borges. Informou ainda, do interesse do Prof. Fabrício da Universidade Federal da Bahia em ser contratado como TP-12, junto ao PSI, com a finalidade de oferecer cursos na área de psicologia organizacional. O Colegiado do PSI achou mais conveniente que o mesmo fosse aproveitado apenas para ministrar cursos de extensão no Departamento, tendo em vista que sendo contratado em TP-12 e não sendo Psicólogo, o Prof. Fabrício não supriria as necessidades do PSI na área de Psicologia Organizacional. Às dezesseis horas nada mais havendo a ser tratado, a reunião foi encerrada e eu, Elson Rodrigues de Souza, secretário do PSI, lavrei a presente ata que será assinada por mim e pela chefe do PSI, após aprovação pelo Colegiado.



 L. Barquah

 ALVARO TAMANU

 TIMOTHY M. HOLLAND




JOSÉ LUIZ HESKETH

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Helvetia, 574/578 — CELIS
Caixa Postal 7186 — Tel.: (011) 221-9144
01215 São Paulo (SP)
BRASIL

EDITORA ATLAS S.A.

NE-4710-29/68
9/10/68

de TDP, através de uma enquete com uma amostra da população na qual as técnicas de TDP vão ser implantadas. Isso poderia proporcionar valiosas informações e impedir o surgimento de vários problemas, tanto em termos humanos quanto financeiros, se for encontrado, por exemplo, que nessa população particular a TDP não é bem vista e/ou aceita. Com respeito a dados sólidos relativos à produção, tais como índice de produtividade, até mesmo o modelo de Whitehill é deficiente, no sentido de que nós só podemos especular sobre as relações entre reações atitudinais e produtividade. Mas isso é outro assunto e não pretendemos discuti-lo aqui.

Antes de encerrar este capítulo, gostaríamos de fazer ainda alguns comentários adicionais. O primeiro refere-se à similaridade entre noção de expectativa de papel de Whitehill e a hipótese de expectativa de Horowitz (1964). Nesse estudo, Horowitz sugeriu que respostas afetivas são uma função das diferenças, ou, em outras palavras, à medida que o poder real se aproxima de seu valor esperado. Em estudos similares, Anderson (1969) e Likert (1961) indicaram que a discrepância ótima entre o poder real e o esperado, a fim de permitir o máximo de satisfação com participação, deve ser ligeiramente positiva, isto é, o subordinado deve ter mais poder que o esperado por ele mesmo, mas não tanto que exceda sua capacidade decisória.

Um comentário final refere-se a um outro ponto de vista similar ao de Whitehill, nesse caso sustentado por Schein (1965). A noção de contrato psicológico de Schein incorpora praticamente os mesmos elementos que a noção de expectativa de papel de Whitehill. Por contrato psicológico Schein entende que um indivíduo tem uma variedade de expectativas sobre a organização e que a organização, por seu lado, também tem uma variedade de expectativas sobre o indivíduo. Essas expectativas cobrem não somente quanto trabalho deve ser feito, em troca de determinado pagamento, como abrange também um amplo contexto de direitos, privilégios e obrigações entre o empregado e a organização.

Vimos, então, que a noção de expectativa de papel não é uma formulação isolada, mas tem implicações que coincidem com outras formulações teóricas. Acreditamos que a noção de expectativa provê um referencial útil e rico, aplicável a muitos trabalhos práticos. De fato, pensamos que ele oferece um meio fácil, ainda que sólido e pragmático, de determinar o impacto da TDP em diferentes contextos culturais, em termos das reações atitudinais às técnicas participativas.

6

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

Motivo é uma palavra freqüentemente 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 de um motivo é a procura de um processo de pensamento que determina a maneira específica de agir de uma pessoa.

Gerentes têm freqüentemente 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 são 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. 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 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 histórias. Uma ficha individual de correção (Anexo I) serve para anotar os motivos presentes em cada história, bem como qualquer outra preocupação motivacional (por exemplo: agressão, necessidade de segurança etc.). É possível que uma história 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 história quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na história está preocupado com um padrão de excelência: quer ganhar ou sair-se bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho autodeterminados; 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 história 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 história quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na história mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir manter controle dos meios de influenciar alguém. Querer 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 história 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 história 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 duas personagens da história são amigas seria a base mínima para anotar nAfi. Outras relações tais como pai-filho, ou

INF:47, p. 34/162

01

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 história menciona atividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas, ou apenas bate-papos informais. Entretanto, se a natureza afiliativa da situação é explicitamente negada na história, tal como a situação de reunião de negócios ou um acalorado debate, nAfi não deve ser anotada. Ações tais como consolar ou estar preocupado com a 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 tendo sua estrutura emotiva própria e única. Apesar de o *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-chave" dentro da organização, com as normas, com os valores de organização e com 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 aumen-

tada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar de o conceito de motivo, como foi descrito, ser uma trama de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar de a 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 equivale a 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 nesse aspecto.

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin e Stringer (1966) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e testaram-nas numa situação de laboratório, criando três companhias que se empenhariam na produção e no 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 maior ênfase às relações de trabalho calorosas e amigáveis do que ao cumprimento das tarefas ou da organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e a divertir-se, e problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo diárias. O presidente estava

ME 47, p. 35/162

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. Afixava relatórios de progresso para que todos os 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 amigo-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 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 oferecer calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões, sem tentar, contudo, 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 veloci-

dade de datilografia e número de erros, submetendo-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 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 centrais 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 de 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?

ME.47, p.36/67

02

Como já foi visto, motivação não é único determinante do comportamento. O clima da organização também modela o comportamento grupal em direção à amizade, ao poder ou à realização. Entretanto, numerosos estudos têm demonstrado que gerentes que 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 de esta 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 preocupava-se 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 de 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 somava-se 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 a fim 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 de 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 apenas altas em nAfi 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 ao desempenho de liderança e gerencial uma forte dose de nAfi, é necessária alguma preocupação com os sentimentos dos outros. É importante 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 do 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 es-

INE. 47, p. 37/16A

10

tudo 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 apenas de sua motivação.

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* impede-a 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 cria na organização será mais saudável se a sua alta nRea 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 de 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 de modo 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 requeiram e inspirem seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superem 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 às 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, já que suas necessidades de afiliação 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 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 verificou o efeito de um clima caloroso e de apoio somente naqueles gerentes com alta nAfi, e 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 dirigidas às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

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).

CONCLUSÃO

INF 047 p. 38/1626
99

11

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, isto é, 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 estas ajudam a entender porque é que um aumento 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. — é necessário para estimular motivação positiva. Uma vez que uma pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, o excesso dessa satisfação 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 de procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

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 Estória
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	N.º de estórias com: Realização — Poder — Afiliação —	Outras preocupações importantes:

INF-47/P-38/162

Am

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.

- Conformidade** — O sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; em que grau 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 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformidade é muito característica dessa orga- _____ organização.
nização
- Responsabilidade** — É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento da consecução dos objetivos de organização; em que grau os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo momento.
Nenhuma responsabilidade 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Há uma grande ênfase na de é dada na organização _____ responsabilidade pessoal.
- Padrões** — A ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade superior, inclusive em que grau o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento com esses objetivos aos seus membros.
Os padrões são muito 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Metas bastante desafiado-
baixos ou inexistentes na _____ ras são propostas na or-
ganização _____ ganização.
- Recompensas** — Em que grau 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 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Membros são reconheci-
punidos ou criticados _____ dos, e recompensados
positivamente.

- 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 desorde- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 A organização é bem or-
nada, confusa, caótica _____ ganizada com objetivos
claramente definidos.

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

Não há calor humano 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Calor humano e apoio são
nem apoio na organização _____ 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 sentem-se 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.

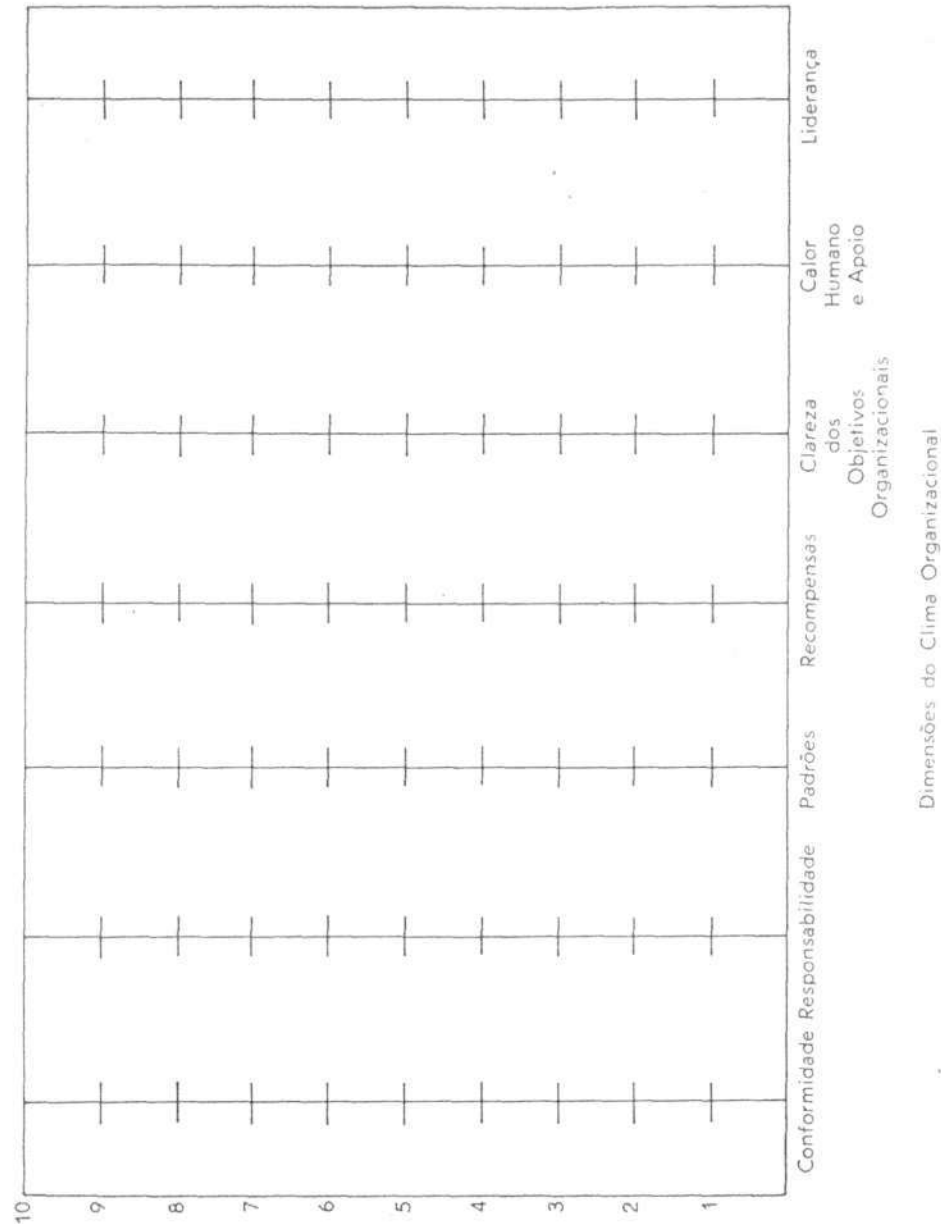
Liderança não é recom-
pensada: membros são 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Membros aceitam e re-
dominados ou dependen- _____ compensam a liderança
tes e resistem a tentativas baseada em capacidade.
de liderança.

INF 47, p. 40/162

13

ANEXO III

GRÁFICO DO CLIMA REAL E IDEAL NA ORGANIZAÇÃO



DINASSÍNTESE: UM MODELO SISTÊMICO DO PROCESSO CRIATIVO

INTRODUÇÃO

A criatividade parece estar entre os fenômenos psicológicos tais como a inteligência superior e a memória fotográfica, que são eternamente admirados mas só raramente pesquisados. Um método que possibilitasse a melhoria da criatividade ou do pensamento produtivo seria, sem dúvida, muito bem vindo. Nos últimos 30 anos, muitos escritores apresentaram métodos para tornar os indivíduos pensadores mais produtivos.

Infelizmente, muito freqüentemente, esses métodos provaram-se inconsistentes. Certamente, um método comprovadamente eficaz em transformar o indivíduo num pensador mais criativo constituiria um grande avanço em muitas áreas: tal método, se aceito, poderia ser usado por praticamente todo o mundo — de donas de casa a astrofísicas. Obviamente, dos muitos métodos existentes, um entre eles poderia ser destacado para ser usado, ou vários ou todos os métodos poderiam ser combinados em um novo método mais inclusivo.

Dinassíntese representa esta última opção: é um processo dinâmico de integração, manipulação e utilização de dados e conceitos para abordar problemas de maneira criativa e produtiva. Daí, Dinassíntese é um modelo do processo criativo, com cinco fases, incorporando diversos métodos já existentes anteriormente. Para demonstrar e delinear a Dinassíntese, os métodos sumarizados de nove autores serão discutidos, e, então, encaixados no contexto da Dinassíntese. Finalmente, as implicações da Dinassíntese serão avaliadas.

INF. 47, p. 41/162

INF. 47, P. 42/162

15
JMD

Organizational Psychology

an
experiential
approach

David A. Kolb
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

Irwin M. Rubin
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

James M. McIntyre
Lecturer, Organizational Studies
Massachusetts Institute of Technology

Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

INF. 47, p. 43/167

16
jmw

To Madeleine,
Renée
and Polly

© 1971 by Prentice-Hall, Inc. / Englewood Cliffs, New Jersey

*All rights reserved. No part of this book may be reproduced
in any form or by any means
without permission in writing from the publisher.*

Printed in the United States of America

13-641076-6

Current Printing:(last digit):

10 9 8 7 6 5 4

Prentice-Hall International, Inc. London
Prentice-Hall of Australia, Pty. Ltd. Sydney
Prentice-Hall of Canada, Ltd. Toronto
Prentice-Hall of India Private Limited New Delhi
Prentice-Hall of Japan, Inc. Tokyo



Motivation and Organizational Climate

Objectives

- A. To learn about three social motives and how they are defined
- B. To gain insight into your own motive patterns
- C. To explore the relationship between the motives of an individual and the psychological climate of an organization

Pre-Meeting Preparation

- A. Read the instructions for the Test of Imagination.¹
- B. Write stories on four pictures of your choice on the pages following those pictures.
- C. Do not take more than five minutes per story.
- D. Do this before reading any further in this unit.
- E. Then read the entire unit.

¹This test is the standard six picture T.A.T. cited in John Atkinson, ed., *Motives in Fantasy Action and Society* (Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc., 1958).

INF.47, p.45/162 18
[Signature]

Test of Imagination

Name _____ Date _____

 Last First

Age _____ Sex _____

PLEASE READ THE FOLLOWING INSTRUCTIONS CAREFULLY BEFORE TURNING THE PAGE

An important asset in the world is imagination. This test gives you an opportunity to use your imagination, to show how you can create ideas and situations by yourself. In other words, instead of presenting you with already made answers from which you choose one, it gives you the chance to show how you can think things up on your own.

On the following pages, write out some brief stories that you make up on your own. In order to help you get started there is a series of pictures that you can interpret and around which you can build your stories. When you have finished reading these instructions, turn the page, look at the first picture briefly, then turn the page again and write a story suggested by the picture. To help you cover all the elements of a story plot in the time allowed, you will find four questions spaced out over the page:

1. What is happening? Who are the people?
2. What has led up to this situation? That is, what has happened in the past?
3. What is being thought? What is wanted? By whom?
4. What will happen? What will be done?

Please remember that the questions are only guides for your thinking, and need not be answered specifically in so many words. That is, your story should be continuous and not just a set of answers to these questions. Do not take more than five minutes per story. You should complete the whole test 30 minutes after you begin, although you may finish in less time if you like.

There are no right or wrong stories. In fact, any kind of story is all right. You have a chance to show how quickly you can imagine and write a story on your own. Do not simply describe the pictures; write a story about them. They are vague and suggestive of many things on purpose, and are just to help give you an idea to write about.

Try to make your stories interesting and dramatic. Show that you have an understanding of people and can make up stories about human relationships.

If you have read these instructions carefully and understand them, turn the page, look at the picture, write your story. Do not take more than 5 minutes. Then turn the page, look at the next picture briefly, write out the story it suggests, and so on through the booklet.



Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write the story it suggests.

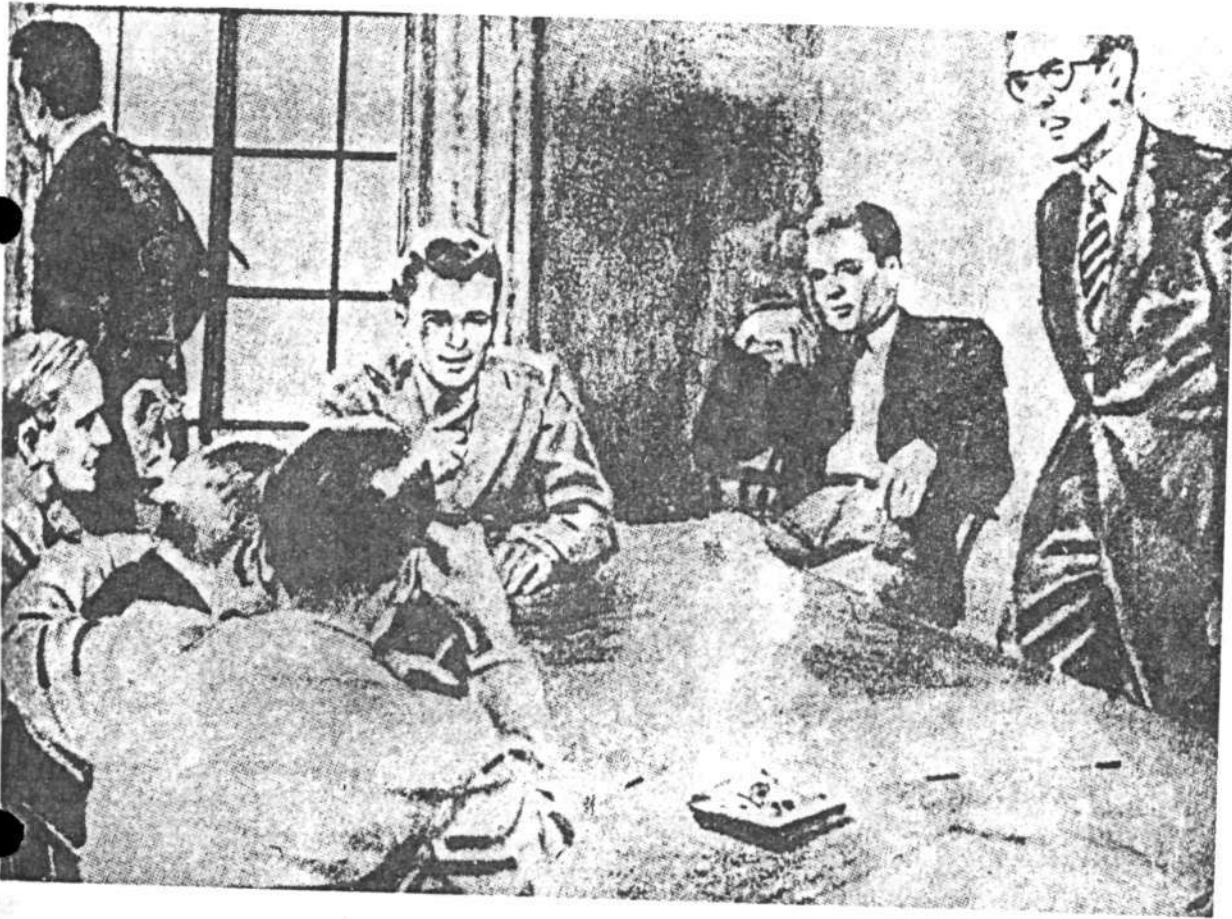


Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write the story it suggests.

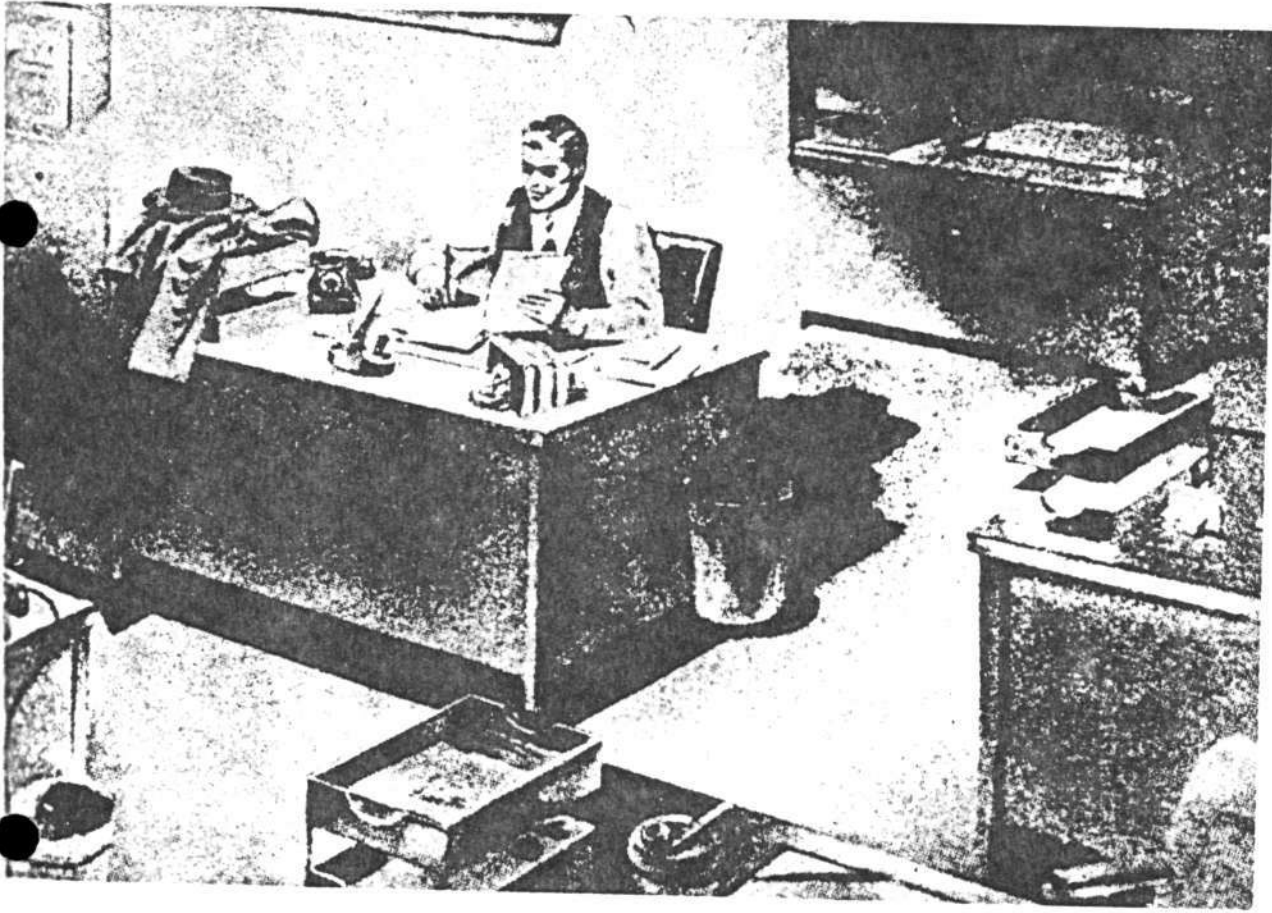
Work rapidly. Do not spend over 5 minutes on this story.

1. What is happening? Who are the people?
2. What has led up to this situation? That is, what has happened in the past?
3. What is being thought? What is wanted? By whom?
4. What will happen? What will be done?

When you have finished your story or your time is up, turn to the next picture. If you have not finished on anyway. You may return at the end to complete this story.



Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write out the story it suggests.



Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write out the story it suggests.



Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write out the story it suggests.

Work rapidly. Do not spend over 5 minutes on this story.

1. What is happening? Who are the people?
2. What has led up to this situation? That is, what has happened in the past?
3. What is being thought? What is wanted? By whom?
4. What will happen? What will be done?

When you have finished your story or your time is up, turn to the next picture. If you have not finished, go on anyway. You may return at the end to complete this story.



Just look at the picture briefly (10-15 seconds), turn the page and write out the story it suggests.

Work rapidly. Do not spend over 5 minutes on this story.

1. What is happening? Who are the people?
2. What has led up to this situation? That is, what has happened in the past?
3. What is being thought? What is wanted? By whom?
4. What will happen? What will be done?

[Handwritten initials]

III. Introduction

Motive is a word often used in mystery stories and among actors. All of us have some intuitive understanding of the meaning of the term in those contexts. The detective, for instance, in looking for the culprit, will always seek someone with a "motive," a *reason* for committing the murder. The actor, in a like manner, wants to understand the motivation of his character. In both instances the search for motive is the search for a process of thinking that causes a person to act in specific ways.

①

Managers have often made assumptions about their own motives and the motives of their employees that are quite simplistic. An employee was motivated by external forces, according to this view—money and working conditions being the only factors to which he would really respond.

②

Psychologists, most notably David McClelland of Harvard, have made a great deal of progress over the past twenty years in scientifically measuring and defining human motives.² McClelland began by looking not at external action, but at the way a person thinks. He used the Thematic Apperception Test, which you have taken in preparation for today, to record thought samples that could then be studied and grouped according to the dominant concerns, or themes, expressed in the stories. He and his co-workers were able to group the responses into three broad categories, each representing an identifiable human motive. The need for affiliation (*n-Aff*), the need for power (*n-Pow*), and the need to achieve (*n-Ach*).

③

Most people, McClelland found, have a degree of each of these motives in their thoughts, but seldom in the same strength. A person may be high in the need for affiliation (*n-Aff*), low in the need for achievement (*n-Ach*), and moderate in the need for power (*n-Pow*). Such a person would tend to think more about friendship than doing a good job or controlling others. His motivation to work will be of a different order than that of the employee who is high in achievement motivation and low in affiliation and power motivations.

④

IV. Procedure for Group Meeting

A. Motive Analysis and Scoring (1 Hour)

The purpose of this exercise is to help you to identify (but not score in detail) the motivational themes you expressed in your Thematic Apperception Test stories. *Divide the group into trios for the scoring and have one trio member read his first story to the other two. Using the criteria listed forthwith, score the story and enter it on the Individual Scoring Form on page 71. Repeat until all stories of each trio member have been scored and entered.*

The following criteria, taken from the empirical scoring systems, will help you to decide which of the three motives, *if any*, is present in your stories. Record, on the form provided, those motives present in each story plus any other motivational concerns (e.g., aggression, need for security) that you and your group may notice. It is possible for a story to contain none or all three of these motives as well as other motivational concerns such as sex, aggression, hunger, or security.

⑤

²See Atkinson, ed., *Motives in Fantasy Action and Society* and David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961).

Achievement Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

- 1. Someone in the story is concerned about a *standard of excellence*: he wants to win or do well in a competition; he has self-imposed standards for a good performance; or he is emotionally involved in attaining an achievement goal. Standards of excellence can be inferred by the use of words such as *good* or *better* or similar words when used to evaluate performance.
- 2. Someone in the story is involved in a unique accomplishment, such as an invention or an artistic creation. Here the standard of excellence can be inferred, and need not be explicitly stated.
- 3. Someone in the story is involved in a *long-term goal*, such as having a specific career, or being a success in life.

7
8
9

6

Power Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

- 1. Someone in the story shows affect or is *emotionally concerned about getting or maintaining control of the means of influencing a person*. Wanting to win a point, to show dominance, to convince someone or to gain a position of control, as well as wanting to avoid weakness or humiliation are obvious examples. However, weaker statements such as wanting to teach or inspire another person should also be scored. If the teaching or advice is solicited, then imagery should not be scored unless there is additional evidence of power concern.
- 2. *Someone is actually doing something to get or keep control of the means of influence*, such as arguing, demanding or forcing, giving a command, trying to convince, or punishing. Theoretically any activity could be scored here, so long as it is oriented toward control of the means of influence. Physical power could be scored as power imagery, but not if it were only an expression of hostility.
- 3. There is a statement of an interpersonal *relationship that is culturally defined as one in which a superior has control of the means of influencing a subordinate*. The relationship must not only be mentioned but also carried out in activity. If a boss-worker story goes on to elaborate an affiliative bond, then power imagery would not be scored. Furthermore, either the subordinate must be mentioned or the effect on him must be clear. The parent-child relationship, in and of itself, is not scored as a power relationship.

10
11
12

Affiliation Motivation is present when one of the following three things occurs:

- 1. Someone in the story is concerned about establishing, maintaining, or restoring a *positive emotional relationship* with another person. Friendship is the most basic kind of positive emotional relationship, and to mention that two characters in the story are friends would be a minimum basis for scoring imagery. Other relationships, such as father-son, or lovers, should be scored *only* if they have the warm, compassionate quality implied in the definition given.
- 2. Statements that *one person likes or wants to be liked* by someone else, or that someone has some similar feeling about another. Moreover, if a close interpersonal relationship has been disrupted or broken, imagery can be scored if someone feels sorrow or grief or takes action to restore the relationship.

13
14

3. Also score if the story mentions such *affiliative activities* as parties, reunions, visits, or relaxed small talk as in a bull session. However, if the affiliative nature of the situation is explicitly denied in the story, such as by describing it as a business meeting or an angry debate, imagery is not scored. Friendly actions such as consoling or being concerned about the well-being or happiness of another person are scored, except where these actions are culturally prescribed by the relationship, e.g., father-son. In other words, there must be evidence that the nurturant activity is not motivated solely by a sense of obligation.

15

Discussion of Motive Scores

When a trio has finished scoring their stories they should join with another trio and discuss the following questions:

1. How much agreement/disagreement was there in your group concerning the dominant motivational concerns expressed in your stories? Of what significance is this agreement/disagreement?
2. In what ways did the motivational concerns you expressed in the stories agree/disagree with the image you held of yourself *before* you took the test? Of what significance are any differences?
3. What kinds of things cause one person to express affiliation concerns, another person to express power concerns, and a third to express achievement concerns in response to the *same* picture? Consider immediate (e.g., He hadn't had anything to eat all day) as well as historical (e.g., He flunked math in high school) factors.
4. Were there any particular reasons that you chose the four pictures you did? In other words, you chose not to respond to two pictures in particular . . . Why? Did others choose the same pictures as you?
5. What motives do you think are relevant/important within the context of a job?
6. Of what value, if any, do you feel are projective techniques such as the T.A.T. in assessing human motivation? What other alternatives might be feasible or better?

Individual Scoring Form For Test Of Imagination

Circle the motives present in each story and indicate other motivational concerns in the space provided.

	<i>Primary Social Motives</i>	<i>Other Motives Present in Story</i>
Story 1	Achievement Power Affiliation	
Story 2	Achievement Power Affiliation	
Story 3	Achievement Power Affiliation	
Story 4	Achievement Power Affiliation	
Story 5	Achievement Power Affiliation	
Story 6	Achievement Power Affiliation	
Summary	Number of Stories with Achievement ____ Power ____ Affiliation ____	Other major concerns:

B. Organization Climate (1 Hour)

Any group or organization is made up of individuals, each of whom has his own unique motive pattern. Although the test you have just scored is not completely accurate due to uncontrolled testing conditions and lack of scorer reliability, it does give some indication of the major motives in your thoughts. Motives are expressed to others in groups, and your motives have been being expressed to this group in your behavior, verbal and nonverbal. Interactions of the motive patterns of members of an organization combine with the leadership style of the organization's key people, the norms and values of the organization, and the structure of the organization to create the psychological climate of an organization.

16

Organization climate is an important concept for the manager to understand because it is through the creation of an effective organization climate that the manager can "manage the motivation" of his employees. Organization effectiveness can be increased by creating an organization climate that satisfies the members' needs and at the same time channels their motivated behavior toward organization goals.

17

Although the concept of motive, as it has been described, is a relatively constant network of thoughts about power, achievement, or affiliation, and although a person's motive pattern stays pretty much the same in relaxed, nonstimulated conditions, it is possible to arouse a particular motive through cues provided by the organization climate. One of the most widely accepted and important insights of social psychologists is that behavior is a function of the person and his environment. In the terms we are using here this means that behavior, achievement-, affiliation-, or power-related, is a function of the person's motivational concerns and of his perception of which of these concerns will be rewarded by the environment in which he finds himself, i.e., his perception of the organization climate. Thus, the tendency to act in achievement-oriented ways, for example, does not necessarily mean that the individual has high achievement motivation. By creating an "achieving" climate a manager can stimulate achievement-oriented behavior from people with low achievement-motivation.

18

Dimensions of Organizational Climate

Litwin and Stringer³ defined six key variables in organizational climate and tested them in a laboratory situation in which they set up three companies that would be engaged in similar production and development work over a two-week period. The top managers of the companies, chosen for their personal styles of management, were given instructions on how their companies should be run.

19

One company was set up on highly authoritarian lines designed to arouse the power motive. Communication was in writing, jobs were well defined, all decisions were made by the president, and little room was left for individuals to show initiative. A second company was organized along friendly-democratic lines, emphasizing warm, friendly working relationships more than task accomplishment or formal organization. People were encouraged to talk and play, and interpersonal issues were confronted in daily group meetings. The president was always available to all employees and encouraged them to bring their problems to him.

20

The third company was designed for an achieving climate. The president formulated objectives in collaboration with other executives, allowed groups to establish their own procedures, established a reward system for productivity, and constantly communicated his expectation of high performance by showing approval of good work. He was interested in everything, but he trusted his employees to make decisions affecting their own work. He posted progress reports for all to see every time he received any data on sales or new-product acceptance.

21

³George H. Litwin and Robert Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, May 1966. An expanded version of this article appears in *Organizational Psychology: A Book of Readings*.

Summarizing the data of Litwin and Stringer somewhat oversimplifies their study, nevertheless job satisfaction was high in the achieving and friendly-democratic climates, low in the authoritarian group. In terms of profits made, the achieving group far outstripped the other two, who were relatively even in profits. The achieving climate also completed the experiment with a greater number of new products developed and accepted than the other two companies. In terms of overall performance the achieving climate seemed far ahead, probably because it encouraged people to satisfy their achievement needs in the work situation, structuring the situation to stimulate that motive.

22

23

Many times the task of building an achieving climate in an organization is one of changing the concerns of management from power-compliance ("Here is what needs doing, and here is how to do it") to one that offers warmth and support to each individual, communicating organizational goals and standards but not attempting to control the means of reaching those goals. In a classroom "organization" Alschuler⁴ gives another example of the effects of climate change on performance. An experienced typing teacher in a suburban Boston high school decided to stop prescribing goals for her pupils, to stop scheduling tests for all at the same time, and to stop enforcing behavior rules unrelated to typing skill (talking, gum-chewing). She gave one speed test a week, at a time of the pupils' choosing, asked them to estimate their goals for the test in terms of speed and errors, and gave them as many tests as needed to reach their goals. When not taking the tests, pupils were free to practice as they wished, working on problems they felt most important. When they brought a record player and records to class, she merely asked them not to play it so loud that it would disturb other classes.

24

25

In this climate, which emphasized affiliation and achievement and de-emphasized compliance with authority, the pupils improved their speed and accuracy to an extraordinary degree. Compared to a previous class almost perfectly matched in IQ and manual ability, every one in the experimental group tied or outscored the highest scorer in the more conventional classroom climate. Clearly the difference in climate increased performance and satisfaction.

26

C. Group Exercise: Analyzing the Organization Climate of This Learning Organization

The goal of this exercise is to identify the kind of organization climate that members of this group would ideally like to have in their learning organization and to diagnose how members currently see the organization climate of this group. A second goal is to identify differences between the "ideal" climate and "real" climate and to take steps to eliminate these discrepancies.

To facilitate the analysis, a modified form of organization climate dimensions developed by Litwin and Stringer⁵ is presented next. Each individual should complete this questionnaire to show how he would ideally like the climate to be and how he now sees the actual organization climate of this group. The completed questionnaire should be given to one or two group members who will compute the group average on each dimension and transfer the real and ideal climate scores to the Summary of Real and Ideal Organization Climate form on page 75. (The group may want to record the summary on the blackboard for easy viewing by the total group during the discussion.)

While the group scores are being computed the remainder of the group should discuss questions 1 through 4 on the questionnaire. Once the scores are presented to the group, questions 5 through 8 should be addressed.

⁴ Alfred Alschuler, "How to Increase Motivation through Structure and Climate" Achievement Motivation Development Project working paper No. 10, Harvard Graduate School of Education, 1968.

⁵ See Litwin and Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*.

Organization Climate Questionnaire

Introduction

For each of the seven organization climate dimensions described below place an (A) above the number that indicates your assessment of the organization's current position on that dimension and an (I) above the number that indicates your choice of where the organization should ideally be on this dimension.

38

1. *Conformity*. The feeling that there are many externally imposed constraints in the organization; the degree to which members feel that there are many rules, procedures, policies, and practices to which they have to conform rather than being able to do their work as they see fit.

39

Conformity is not characteristic of this organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformity is very characteristic of this organization

2. *Responsibility*. Members of the organization are given personal responsibility to achieve their part of the organization's goals; the degree to which members feel that they can make decisions and solve problems without checking with superiors each step of the way.

40

No responsibility is given in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 There is a great emphasis on personal responsibility in the organization

3. *Standards*. The emphasis the organization places on quality performance and outstanding production including the degree to which the member feels the organization is setting challenging goals for itself and communicating these goal commitments to members.

41

Standards are very low or nonexistent in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 High challenging standards are set in the organization

4. *Rewards*. The degree to which members feel that they are being recognized and rewarded for good work rather than being ignored, criticized, or punished when something goes wrong.

42

Members are ignored, punished, or criticized 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Members are recognized and rewarded positively

5. *Organizational clarity*. The feeling among members that things are well organized and goals are clearly defined rather than being disorderly, confused, or chaotic.

43

The organization is disorderly, confused, and chaotic 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 The organization is well organized with clearly defined goals

6. *Warmth and support*. The feeling that friendliness is a valued norm in the organization; that members trust one another and offer support to one another. The feeling that good relationships prevail in the work environment.

44

There is no warmth and support in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Warmth and support are very characteristic of the organization

ME 47, p. 65/162

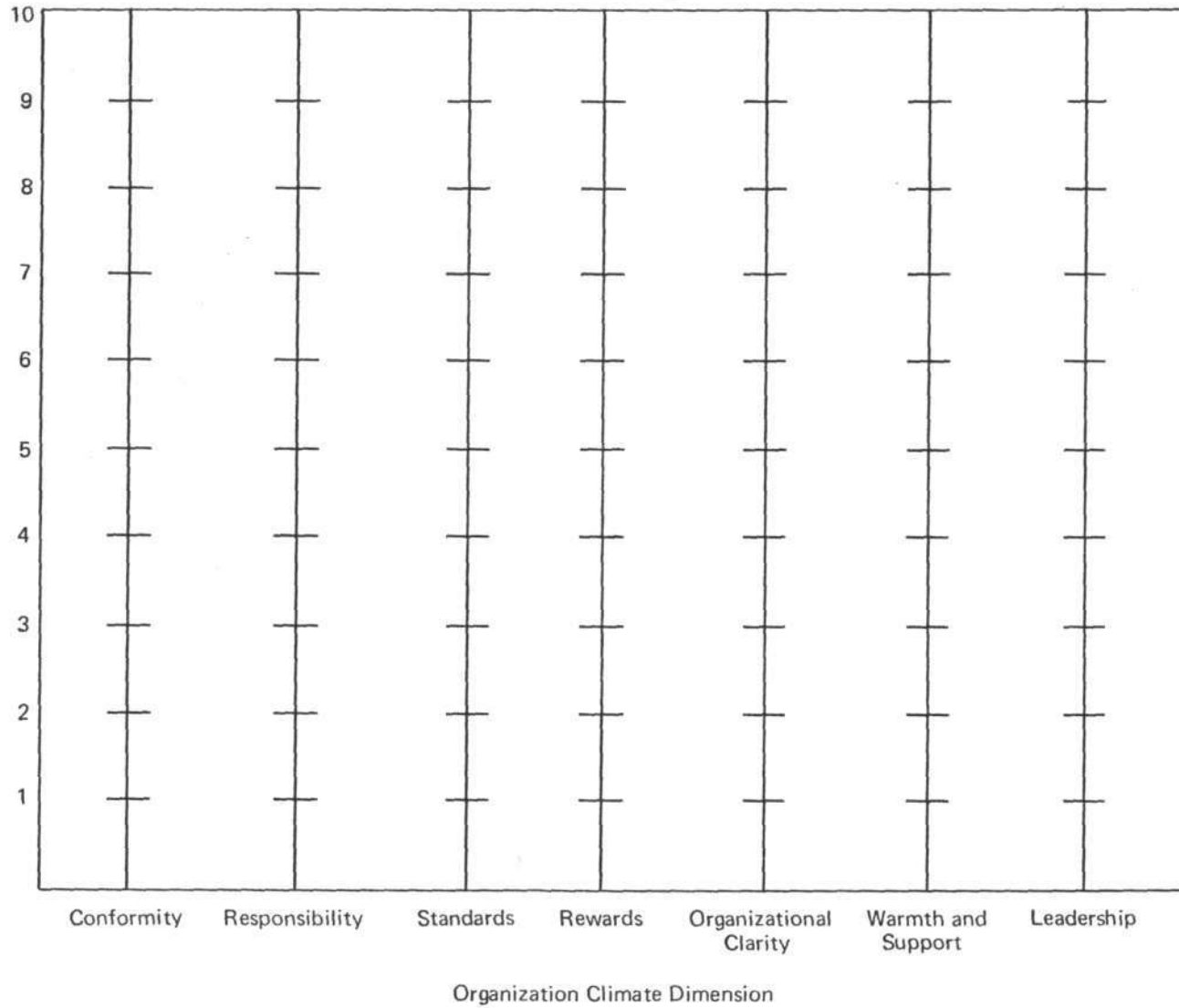
38
JM

7. *Leadership.* The willingness of organization members to accept leadership and direction from qualified others. As needs for leadership arise members feel free to take leadership roles and are rewarded for successful leadership. Leadership is based on expertise. The organization is not dominated by, or dependent on, one or two individuals.

45

Leadership is not rewarded; 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Members accept and reward lead-
 members are dominated or de- | | | | | | | | | | ership based on expertise
 pendent and resist leadership
 attempts

Summary of Real and Ideal Organization Climate



46

INF. 47, p. 69/162
29

V. Summary

Although there are many human motives, we have chosen to emphasize the three social needs, *n*-Achievement, *n*-Power, and *n*-Affiliation, because they appear to be central to organizational life. The need for achievement governs an individual's orientation to tasks he faces in the organization. Is he unconcerned about his work, or is he concerned about doing his job well and motivated by the reward of a job well done? The needs for affiliation and power govern an individual's interpersonal relationships—does he seek friends, strive for leadership, is he warm and friendly, or does he seek power and control over others?

27

As we have seen, motivation is not the only determinant of behavior. The organization climate also can shape behavior toward friendship, power, or achievement. Nonetheless, numerous research studies have shown that managers who are highly motivated in one direction show characteristic patterns of behavior. From a summary of some of these studies we can gain a better insight about the organizational impact of these three motives.

28

The Motive Patterns of Managers

A. *N*-Power

Many managers have a high need for power. As categorical as that statement is, it makes no value judgments about the type of manager a person high in *n*-Power is. His effectiveness as a creator of company climate lies not only in his need for power but also in the other values he brings to his job. John Andrews' study of two Mexican companies is striking in this regard.⁶ Both companies had presidents who scored high in *n*-Power, but one firm was stagnating whereas the other was growing rapidly. The manager of the growing company, though high in *n*-Power, was also high in *n*-Achievement and was dedicated to letting others in the organization satisfy their own needs for achievement by introducing improvements and making decisions on their own.

29

The stagnant company, though well capitalized and enjoying a favorable market, was constantly in turmoil and experienced a high rate of turnover, particularly among its executives. In this company the president's high *n*-Power, coupled with highly authoritarian values, led him to make all the decisions himself, leaving no room for individual responsibility on the part of his personnel. A comparison of motivation scores of upper-level managers of the two companies showed that the dynamic company's managers were significantly higher in *n*-Achievement than those of the stagnant company, who tended to be more concerned with power and compliance than with individual responsibility and decision making.

30

The results of research have shown that a manager needs a reasonably high *n*-Power in order to function as a leader.⁷ Whether he uses it well depends in large part on the other values and motive he holds. Being high in *n*-Power does not automatically make one autocratic or authoritarian. Good leadership may indeed be a function of the manager's ability to understand his need for power and enjoy using it in creative, satisfying ways.

31

B. *N*-Affiliation

The man high in *n*-Affiliation alone, since his concerns are more with warm, friendly relationships, is more likely to be in a supervisory job (if he is in industry at all), a job where

⁶John D. W. Andrews, "The Achievement Motive in Two Types of Organizations" (Harvard University.)

⁷Herbert A. Wainer and Irwin M. Rubin, "Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success" *Journal of Applied Psychology*, 53, No. 3, (1969), 178-184 *Readings*.

maintaining relationships is more important than decision making. Kolb and Boyatzis⁸ have shown that people high in *n*-Affiliation alone are seen as ineffective helpers, probably because they fear disrupting relationships by forthrightness and confrontation. They have also shown, however, that the people who are seen by others as effective helpers tend to have relatively even motive strengths across the three motives, not being extremely high or low on any of the three. Although strong *n*-Affiliation does not seem to be central to leadership and management performance, some concern with the feelings of others is necessary. Some concern with affiliation is important in understanding the needs of others and in generating a climate that takes those needs into consideration. Noujaim⁹ has shown that high *n*-Affiliation managers spend more time communicating than high *n*-Achievement or high *n*-Power managers. Communicating with others in warm, friendly ways is of real importance to the achievement of organizational goals. When people can collaborate and communicate on task accomplishment, the climate of the organization is improved.

32

C. *N*-Achievement

Whereas a high need for achievement seems absolutely necessary for the entrepreneur, it is not always functional for managers, as creators of an organization's climate, to be extremely high in this motive. Noujaim has shown in a study that executives high in *n*-Achievement tend to have less meetings than other executives and tend to want to work alone, despite the fact that many organizational problems would be better solved by collaborative effort. (For example, high *n*-Achievement managers spend significantly more time doing personnel work alone.) As with executives high in *n*-Power, their effectiveness as managers depends more on their other values than on their motivation alone.

33

The person high in *n*-Achievement wants to take personal responsibility for his success or failure, likes to take calculated (moderate) risks, and likes situations in which he gets immediate, concrete feedback on how well he is doing. His need for feedback keeps him from getting too involved in open-ended, exploratory situations with no concrete goal and no benchmarks along the way. His sense of personal responsibility will keep him from delegating authority, unless he holds values that let him see developing a viable organization as a legitimate achievement goal. He will be task-oriented, but the kind of climate he creates in an organization will be healthier if his strong *n*-Achievement is balanced by moderate needs for power and affiliation, and if he is committed to building an achievement-oriented organization that is capable of taking responsibility and calculated risks and that enjoys knowing how it is doing each step of the way.

34

Managing Motivation through Organization Design

In choosing a management system and organization structure an organization must consider the interaction among the following variables:

1. *The people* in the organization, their abilities and motives
2. *The organization's tasks* and the kinds of behavior needed to accomplish that task most effectively
3. *The organization's external environment* and the demands it makes on the organization for creativity, flexibility, quality, etc.
4. *The organization climate* as determined by the leadership styles of management and the organization's structure

35

⁸David A. Kolb and Richard Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," *Journal of Applied Behavior Science* 1970. *Readings*.

⁹Khalil Noujaim, "Some Motivational Determinants of Effort Allocation and Performance" (Ph.D. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1968.)

Stated simply, the goal of organization design is to match people with tasks that require and inspire their motives and abilities and to design tasks that cope with environmental demands and opportunities. The most manageable variable of the four is organization climate. It can serve as an effective management tool for integrating individual motivation with the goals and tasks of the organization.

36

One example of how organization structure changes can produce improvements in organization climate and effectiveness occurred in the assembly division of an electronics company. The morale, productivity, and return rates on equipment were very bad in one group until the management changed the physical structure of the group (of female assemblers) from a linear assembly line to a circle. When the women sat in a face-to-face group, their morale improved as their affiliation needs were met. This resulted in improved production, sharing of workloads, and better quality control resulting from a sense of team spirit. It is important to note in connection with this case that climate must be changed by giving consideration to both the individuals' motives and the job demand. Harris¹⁰ highlights this point in his study of the interaction between the motives and organization climate of a research and development organization. He found that when all managers were considered together, there was a positive relationship between warmth and support and the effectiveness ratings. Yet, when he considered the effect of a warm and supporting climate on only those managers with high *n*-Affiliation, he found a negative relationship between the amount of warmth and support and the effectiveness ratings. The implication of this finding is that when high *n*-Affiliation people are placed in a warm, supportive setting, they lose sight of any concerns about getting the job done. Thus, changes in climate must be attuned to the individual needs of managers as well as the task requirements.

37

¹⁰Henry H. Harris, "An Experimental Study of Organizational Climate and Motivation in Effective Management Teams" (MS. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1969.)

4 cópias
de cada
folha

- Psicologia clínica no Brasil na atualidade — Elisa Dias Veloso
- Análise teórica da percepção do sucesso e do interesse pessoal em função do sexo e da motivação — Maria Alice d'Amorim
- Descrição inventiva da forma experimental em português do Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE), de Spielberger — Angela M. B. Biaggio, Luiz Natalício e Charles D. Spielberger
- Aplicação dos modelos matemáticos, inspirados na teoria das filas, na exploração de parâmetros de variáveis relacionadas a acidentes de trabalho em uma indústria de construção naval — José Augusto Della Coleta
- Motivação e clima organizacional — José Luiz Hesketh
- Análise estatística realizada com o programa estatístico dos computadores Modélis de Galand de Mira
- Considerações sobre a atualidade do Teste de Stouff — Richard E. Bucher
- A validade do método único na seleção de motoristas, quanto cientificamente aplicado e interpretado o psicodiagnóstico mioelétrico de Mira y López — Glória Quintela
- Um caso de traumatismo crânio-encefálico — Glória Quintela
- Sistema Nacional de Informação de Oportunidades Educacionais — CIFO
- Considerações gerais sobre a psicologia no Japão — Vera Parreira Noves
- Técnicos e auxiliares de 2.º grau — CIFO
- Resenha bibliográfica
- Noticiário

ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Motivação e clima organizacional *

JOSÉ LUIZ HESRETH **

1. Introdução; 2. Análise motivacional;
3. Clima da organização; 4. Estrutura
motivacional de dirigentes; 5. Planeja-
mento organizacional e controle motiva-
cional; 6. Conclusão.

1. Introdução

Gerentes têm freqüentemente feitas presunções bastante simplistas acerca de seus próprios motivos e dos 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 e definindo os motivos humanos. McClelland (10) começou procurando não por uma ação externa, mas pela maneira segundo a qual a pessoa pensa. Ele usou o TAT (Thematic Apperception Test) que é um teste no qual são apresentadas diversas

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

** Da Universidade de Brasília

figuras para as quais o indivíduo deve elaborar estórias, criando situações imaginárias, de modo a registrar amostras de pensamento que seriam ser estudadas e agrupadas de acordo com seus temas dominantes, conforme expressos nessas estórias. Ele e seus colaboradores foram capazes de agrupar as respostas ao TAT em três amplas categorias, cada uma representando um motivo identificável: a necessidade de afiliação (nAfi), a necessidade de poder (nPod) e a necessidade de realização (mRea).

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

2. 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 1) 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 autodeterminados; 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, tal 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.

p 71 (Port.)

situações imagi-
ser estudadas e
expressos nessas
postas ao TAT
identificável: a
necessidade de
rau de cada um
tensidade. Uma
ssidade de reali-
ssoa tenderia a
ou controlar os
do empregado
ção e poder.

ção, ajudam a
na individual de
da estória, bem
gressão, necessi-
ha nenhum ou
agressão, fome

Qualquer uma

xcelência: quer
m desempenho
uma meta de
tais como *bom*
mpenho.

tal como uma
ode ser inferido

ngo prazo, tal

alquer uma das

almente pro-
enciar alguém.

A.B.P.A. 3/77

Querendo ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação são outros 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, 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 do patrão-empregado se desenvolve elaborando 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 não é anotável como relação de poder.

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

72

(Associativa)

1. Alguém na estória está se preocupando em estabelecer, manter ou restaurar uma relação emocional positiva com outra pessoa. Amizade é o tipo de relação emocional mais básico e mencionar que dois personagens de estória são amigos seria a base mínima para anotar-se nAfi. Outras relações, tais como pai-filho, amantes etc., 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 se anota se a história 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 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, mas sim que é espontânea.

3. Clima da organização

76

Qualquer grupo ou organização é composto de indivíduos, cada um dos quais tem sua estrutura motivacional própria e única. Apesar de o TAT não ser uma medida completamente precisa, devido a condições de teste não inteiramente controladas e à falta de confiabilidade do interpretador, ele dá certa indicação dos motivos mais importantes atuando nos pensamentos do indivíduo. Os motivos individuais são expressos por meio do comportamento verbal e não-verbal do indivíduo. As interações das diversas estruturas de motivos dos membros de uma organização combinam-se com o estilo de liderança das pessoas-chaves dentro da organização, as normas, os valores 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 seus membros e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar de o conceito de motivo, como foi descrito, ser um conjunto de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar de a estrutura motivacional de uma pessoa permanecer bastante estável, é possível despertar-se um motivo qualquer por meio 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 satisfação, ou seja, 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 baixa motivação de realização.

3.1 Dimensões do clima organizacional

76

Litwin e Stringer (8) 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 duas 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.

um dos quais tem o ser uma medida controladas ação dos motivos objetivos individuais do indivíduo. As uma organização da organização, na psicológico de

dirigente precisa adequado que o eficácia da organização que satisfação as comportamentos

um conjunto de ou afiliação, e, bastante estável, é produzidos pelo as e importantes do da pessoa e do portamento relação preocupações as preocupações cional. Então, a or exemplo, não ão de realização. pode estimular o fixa motivação de

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 amigas 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 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 do 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 amigo-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 (2) 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

na organizacional s companhias que similares, por um riadas, escolhidos cerca de como as

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.

78

Neste clima que enfatiza 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 superaram 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.

3.2 *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 2. 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 entendimentos em um gráfico do tipo proposto no anexo 3.

7

4. *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 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 altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos. A partir de uma visão sumária de alguns desses

estudos é possível obter-se melhor percepção sobre o impacto desses três motivos no desempenho organizacional.

4.1 *Necessidade de poder (nPod)*

Muitos gerentes têm uma grande necessidade de poder. Apesar de esta declaração ser tão categórica, ela não faz nenhum julgamento de valor sobre o tipo de gerente que é um indivíduo com alta necessidade de poder. 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 (1) sobre duas companhias mexicanas é amplamente 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 alta nPod, tinha também alta 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 da companhia estagnada, que tendiam a ser mais preocupados 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, a fim de que possa funcionar como líder (13). O bom uso dessa necessidade depende em grande parte dos outros valores e motivos que ele possui. Sendo alta, a nPod não o transforma necessariamente em um gerente autoritário ou autocrático. A boa liderança pode ser, realmente, uma função de habilidade do gerente de entender sua própria necessidade de poder e aproveitá-la com criatividade, de forma que obtenha satisfação por meio da ação de liderar.

4.2 *Necessidade de afiliação (nAfi)*

O indivíduo com grande nAfi, devido a suas preocupações serem mais voltadas para relações calorosas e amigáveis, provavelmente estará em um trabalho de supervisão (caso esteja na indústria), um trabalho em que manter boas relações é

suas próprias
submeteu-os a
Quando não
tanto quanto
importantes.
ente pediu a
mas em aula.
cia à autori-
traordinário.
ente em QI e
mesmo sobre-
encional das
aumento no

73

ros de uma
sentem esse
exo 2. Essa
s ideal e real
discrepância
ser sumari-
no proposto

necessidades
ntrais à vida
o indivíduo
cerca de seu
compensa de
n as relações
é caloroso e

o comporta-
o grupal em
estudos têm
tram padrões
alguns desses

73

mais importante que tomar decisões. Kolb e Boyatzis (6) demonstraram que pessoas com alta 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 vistas como eficientes no processo de ajuda tendem a ter relativamente o mesmo escore nos três motivos, não sendo extremamente altos ou baixos nenhum dos três. Apesar de uma forte dose de nAfi não parecer fundamental ao desempenho de liderança e gerencial, 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 (11) demonstrou que gerentes com alta nAfi gastam mais tempo se 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 de organização melhora muito.

74

4.3 Necessidade de realização (nRea)

Enquanto 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, terem muito alto este motivo. Noujain demonstrou, num estudo, que executivos com alta nRea tendem a ter menos reuniões que outros executivos e 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 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 nRea 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.

83

5. Planejamento organizacional e controle motivacional

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

1. As *peessoas* na organização; suas habilidades e motivos.
2. As *tarefas* da organização e o tipo de comportamento necessário à realização dessas tarefas de modo mais eficaz.
3. O *ambiente externo* da organização e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade etc., que faz a 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 superem 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 não eram bons em um grupo até que a gerência mudou a estrutura física da equipe (de montadores femininos) do tipo linha de montagem linear para um tipo circular. Quando as mulheres se sentaram em grupo, face a face, seu moral melhorou à medida que suas necessidades de afiliação foram mais bem atendidas. Isto provocou 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 (4) 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 feito. Portanto, mudanças no clima devem ser dirigidas às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

onstraram que
dam de forma
s com o uso da
m que pessoas
ente o mesmo
os nenhum dos
ao desempenho
entimentos dos
ara permitir o
o de clima que
u que gerentes
m alta nRea ou
ável é de real
ndo as pessoas
ir, o clima de

necessária para
de criadores
n demonstrou,
reuniões que
ue muitos
em colabora
e mais tempo
o a executivos
outros valores

ssual por seu
s) e gosta de
mo está indo.
em situações
definidas. Seu
a menos que
a organização
para a tarefa,
se a sua alta
ão e se ela se
ue seja capaz
aber como se

Folha de correção individual para TAT reduzido

75

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	N.º de estórias com: Realização ____ Poder ____ Afiliação ____	Outras preocupações importantes:

INF. 47, p. 82/162 55 JMA

Escala do clima da organização

s preocupações

79

es na história

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

(continua)

portantes:

79-80

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

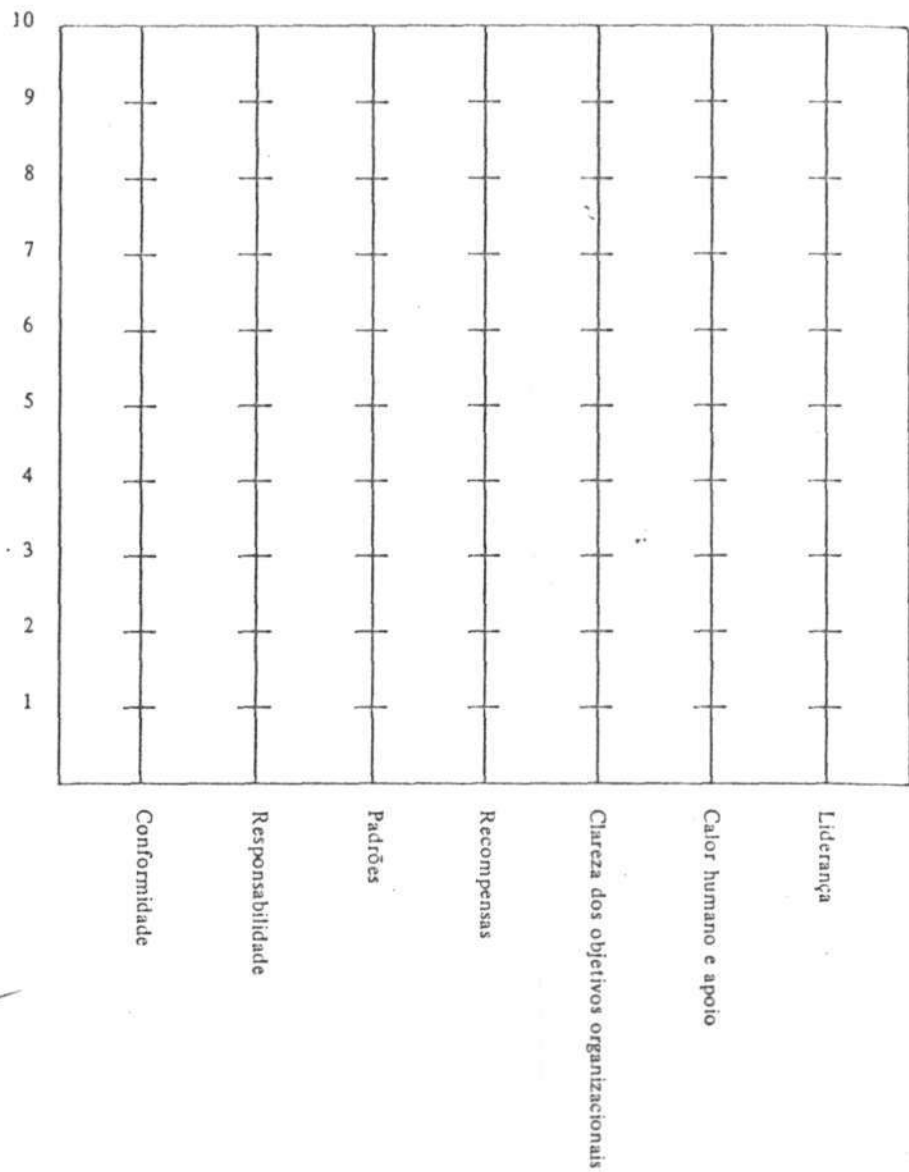
7. *Liderança* – O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança 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 recompensam a liderança baseada em capacidade

Anexo 3

Gráfico do clima real e ideal na organização



81

Dimensões do clima organizacional

são reconhecidos e
dos, criticados ou

os são reconheci-
e-compensados po-
ente

que as coisas estão
o invés de serem

nização é bem or-
a, com objetivos
nte definidos

de é uma norma
e oferecem apoio
no ambiente de

mano e apoio são
aracterísticos da
ção

arem a liderança
ssidade de uma
arem papéis de
A liderança é
dependente de,

aceitam e re-
m a liderança
m capacidade

6. 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 (12).

O trabalho de Maslow (9), 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, isto é, de segurança física e estabilidade – devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior – 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 por que um aumento salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (5) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial de motivação.

Fatores higiênicos – coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários etc. – criam insatisfação caso não existam. A sua presença, contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores – fatores motivadores, tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento etc. – é necessário para estimular motivação positiva. Uma vez que a pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, o aumento da satisfação dessas necessidades 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 dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências bibliográficas

1. Andrews, J. D. W. The achievement motive in two types of organizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 6, p. 163-8, 1967.
2. Aschuler, A. *How to increase motivation through structure and climate*. Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
3. Atkinson, J. ed. *Motives in fantasy, action, and society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.

4. Harris, H. H. *An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams*. Tese de mestrado. Massachusetts Institute of Technology, 1969.
5. Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, World Publishing Company, 1966.
6. Kolb, D. A. & Boyatzis, R. On the dynamics of the helping relationship. *Journal of Applied Behavior Science*, 1970.
7. Kolb, D. A. et alii. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1974.
8. Litwin, G. H. & Stringer, R. *The influence of organizational climate on human motivation*. Harvard, 1966.
9. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. N. York, Harper, 1970.
10. McClelland, D. *The achieving society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.
11. Noujain, K. *Some motivational determinants of effort allocation and performance*. Tese de doutorado. Massachusetts Institute of Technology, 1968.
12. Schein, E. H. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1965.
13. Wainer, H. A. & Rubin, I. M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, v. 3, p. 178-84, 1969.

SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO DEVE ASSINAR ABPA.

ABPA* destina-se aos profissionais de psicologia que desejam estar bem informados. Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões. ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas psicológicos e informa sobre tudo que se publica na área da psicologia. Não assine ABPA se você não deseja questionar seus conhecimentos.

***Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)**

o seu entendimento
de como o homem trabalha
influenciadas por teorias

postulados impor-
tes psicológicas do
sa. Necessidades de
n ser satisfeitas em
de auto-estima e
bre a noção de que
o comportamento.
to salarial pode ser
veis diferentes na

na de uma teoria

ações físicas, bons
nça, contudo, não
ores motivadores,
é necessário para
suas necessidades
es produz apenas

ente com a noção
e clima organiza-
eja muito valioso-
determinante do
comportamento
ntos e dos procedi-
dirigentes podem
ção.

tations. *Journal of*

ate. *Achievement*

Nostrand, 1961.

A.B.P.A. 3/77

CIP-Brasil. Catalogação-na-Fonte
Câmara Brasileira do Livro, SP

K85p Kolb, David Allen, 1939-
Psicologia organizacional : uma abordagem
vivencial / David A. Kolb, Irwin M. Rubin, Ja-
mes M. McIntyre ; tradução de Edi Gonçalves de
Oliveira. -- São Paulo : Atlas, 1978.

1. Comportamento organizacional 2. Psicolo-
gia industrial I. Rubin, Irwin M., 1939- II.
McIntyre, James Miller, 1935- III. Título.

CDD-158.7
-658.0019

78-0261

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração : Aspectos psicológicos
658.0019
2. Comportamento organizacional : Aspectos psi-
cológicos : Administração de empresas
658.0019
3. Psicologia industrial 158.7
4. Psicologia organizacional : Psicologia apli-
cada 158.7



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Helvetia, 574/578 — CELIS
Caixa Postal 7186 — Tel.: (011) 221-9144
01215 São Paulo (SP)
BRASIL

DAVID A. KOLB
Massachusetts Institute of Technology

IRWIN M. RUBIN
Massachusetts Institute of Technology

JAMES M. McINTYRE
Development Research Associates, Inc.

Psicologia Organizacional

(UMA ABORDAGEM VIVENCIAL)

Tradução de

EDI GONÇALVES DE OLIVEIRA

Faculdade de Psicologia
Faculdades Metropolitanas Unidas
São Paulo (SP)

EDITORA ATLAS S. A.

NF-47, p. 87/162

60



4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

I. OBJETIVOS

- Instruir-se sobre três motivos sociais e como eles são definidos.
- Obter alguma compreensão de seu próprio padrão de motivos.
- Explorar as relações entre os motivos de uma pessoa e o clima psicológico de uma organização

II. PREPARATIVOS ANTERIORES À REUNIÃO

- Leia as Instruções para o Teste de Imaginação.¹
- Escreva histórias sobre quatro pranchas de sua escolha, nas páginas seguintes.
- Não gaste mais do que cinco minutos por história.
- Faça isso antes de ler qualquer outra coisa nesta unidade.
- Então leia a unidade toda.

¹ Este é um Teste de Apercepção Temática padrão de 6 pranchas, citado em John Atkinson, ed., *Motives in Fantasy, Action and Society* (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand Co., Inc., 1958).

TESTE DE IMAGINAÇÃO

Nome Data
último primeiro
Idade Sexo

POR FAVOR, LEIA CUIDADOSAMENTE AS SEGUINTE INSTRUÇÕES ANTES DE VIRAR A PÁGINA

Um trunfo importante no mundo é a imaginação. Este teste dá a você uma oportunidade para usar sua imaginação, para mostrar como você pode criar idéias e situações por si mesmo. Em outras palavras, ao invés de apresentar-lhe questões já prontas, das quais você escolheria uma, ele lhe dá a chance de mostrar como pode imaginar coisas por si mesmo.

Nas páginas seguintes, escreva algumas histórias breves que você construiu por sua própria conta. A fim de ajudá-lo a começar, existe uma série de pranchas que você pode interpretar e a partir das quais pode construir suas histórias. Quando tiver terminado de ler estas instruções, vire a página, olhe rapidamente para a primeira prancha, tape-a com uma folha de papel e escreva uma história sugerida pela prancha. Para ajudá-lo a cobrir todos os elementos de um enredo no tempo previsto, você encontrará quatro questões distribuídas sobre a página:

- O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
- O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
- O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
- O que acontecerá? O que será feito?

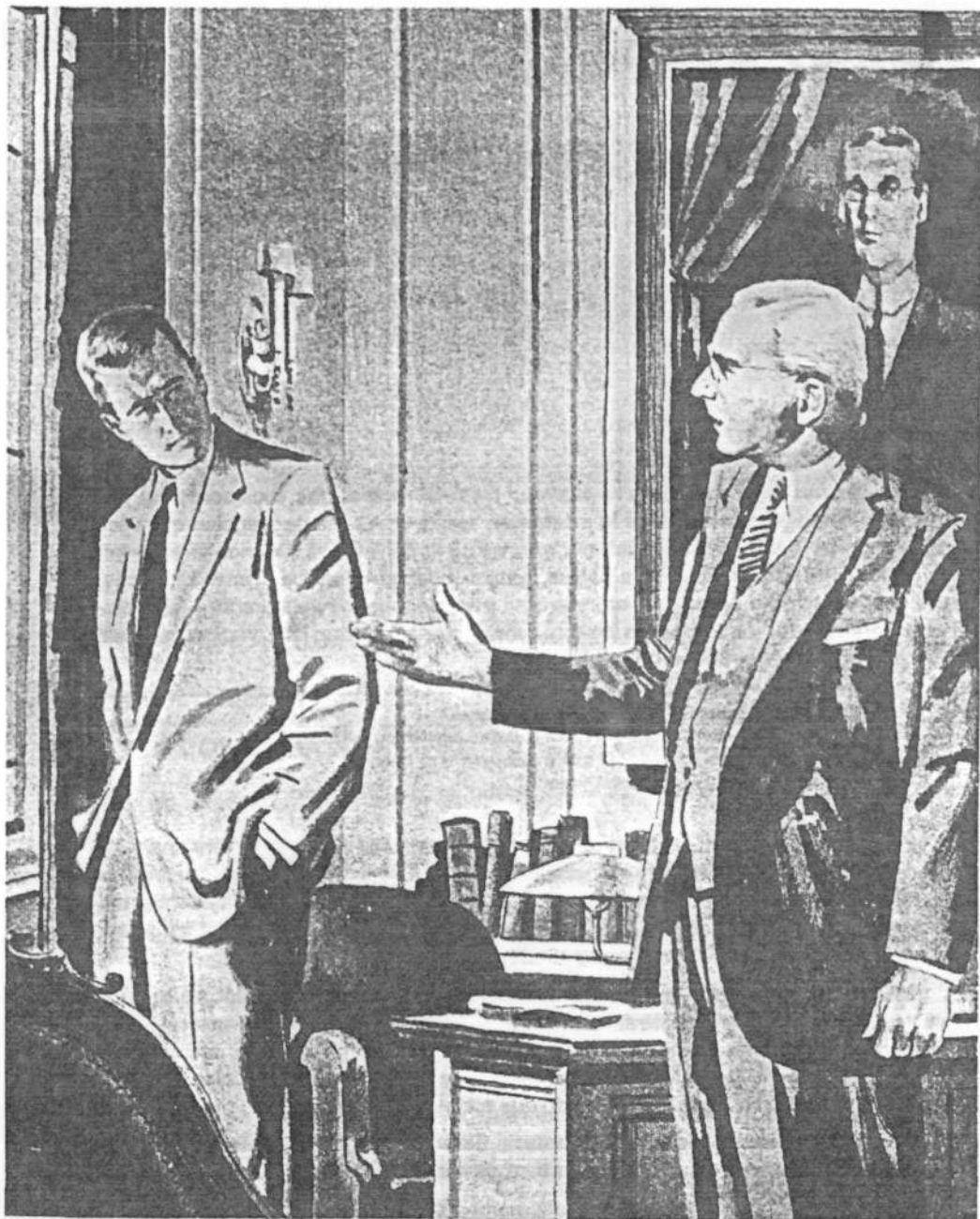
Por favor, lembre que estas questões são apenas guias para o seu pensamento e não precisam ser especificamente respondidas com muitas palavras. Isto é, sua história deve ser contínua e não apenas um conjunto de respostas a essas questões. Não use mais que cinco minutos por história. Você deve completar o teste todo em trinta minutos após ter começado, embora possa terminá-lo antes, se quiser.

Não existem histórias certas ou erradas. Na verdade, qualquer história é correta. Você tem uma chance de mostrar quão rapidamente pode imaginar e escrever uma história por sua própria conta. Não descreva as pinturas, simplesmente; escreva uma história sobre elas. Elas são vagas e sugerem proposadamente muitas coisas; existem apenas para dar-lhe uma idéia a respeito do que escrever.

Tente fazer suas histórias interessantes e dramáticas. Mostre que você tem uma compreensão das pessoas e pode construir histórias sobre relações humanas.

Se você já leu essas instruções cuidadosamente e as compreendeu, vire a página, olhe para a prancha, e então escreva a sua história. Não gaste mais do que cinco minutos. Vire em seguida a página, olhe rapidamente para a próxima prancha, escreva a história sugerida e assim por diante.

IME-47, p. 84/107
61



58 OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA.

1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.

INE-47, p.83/162



60 OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA.

1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.



62

OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA.

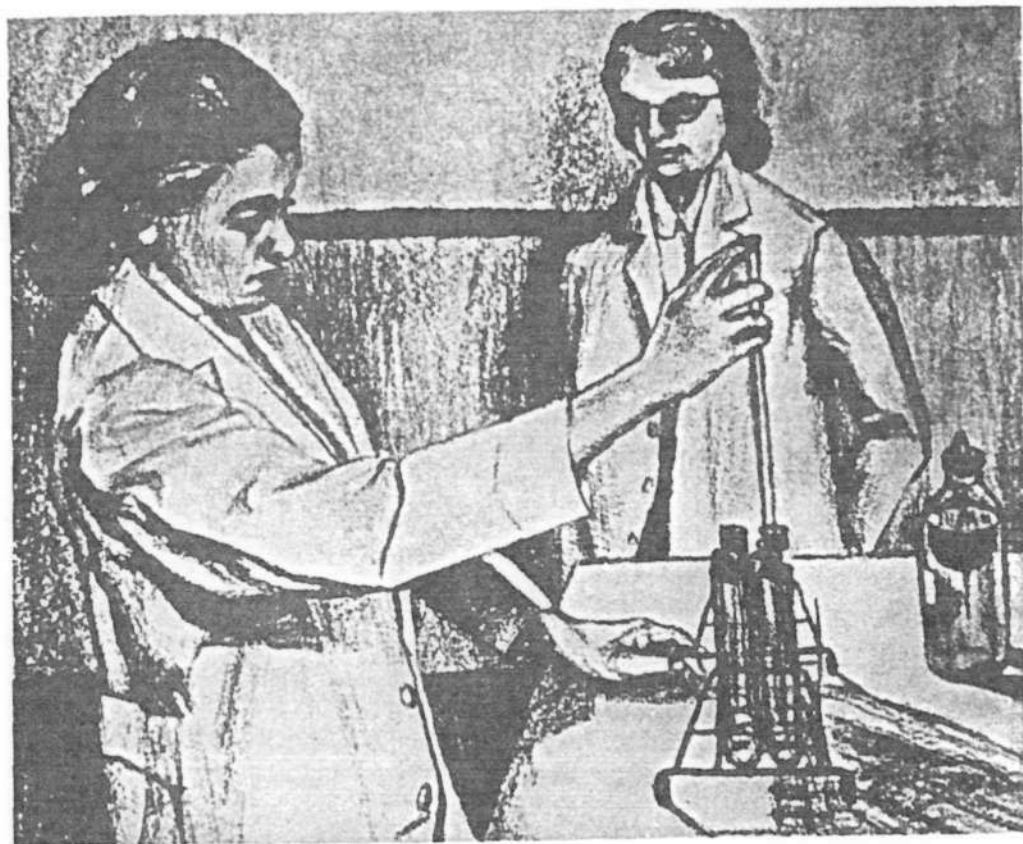
1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.

63

INF-47, 11/51/162

64



OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

64

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA

1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?

2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?

3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?

4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.

5

INF-47, p. 82/162

65

65



66 OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA

1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.

ME-47, p. 93/162



68

OLHE RAPIDAMENTE PARA A PRANCHA (DEZ A QUINZE SEGUNDOS), CUBRA-A COM UMA FOLHA DE PAPEL E ESCREVA A HISTÓRIA QUE LHE SUGERE.

TRABALHE RAPIDAMENTE. NÃO GASTE MAIS DO QUE CINCO MINUTOS NESTA HISTÓRIA

1. O que está acontecendo? Quem são as pessoas?
2. O que as levou a esta situação? Isto é, o que aconteceu no passado?
3. O que está sendo pensado? O que é desejado? Por quem?
4. O que acontecerá? O que será feito?

Quando você tiver terminado sua história ou o tempo se esgotar, mude para a próxima prancha. Se você não terminou, vá em frente de qualquer maneira. Você pode retornar no fim e completar esta história.

INF-47/P. 24/162
69
67

III. INTRODUÇÃO

Motivo é uma palavra usada freqüentemente em histórias de mistério e entre atores. Todos nós temos alguma compreensão intuitiva do significado desse termo nesses contextos. O detetive, por exemplo, na busca do culpado, procurará sempre alguém com um "motivo", com uma *razão* que o tenha levado a cometer o assassinato. O ator, de maneira semelhante, deseja compreender a motivação de seu personagem. Nos dois exemplos, a busca do motivo é a busca do processo de pensamento que faz com que a pessoa aja de maneiras específicas.

Os administradores freqüentemente fizeram suposições sobre os seus próprios motivos e sobre os motivos de seus empregados que são bastante simplistas. De acordo com este ponto de vista, um empregado seria motivado por forças externas — dinheiro e condições de trabalho seriam os únicos fatores aos quais ele realmente responderia.

Os psicólogos, notavelmente David McClelland, de Harvard, fizeram, nos últimos vinte anos, um grande progresso na definição e mensuração científica dos motivos humanos.² McClelland começou olhando não para a ação externa, mas para a maneira pela qual a pessoa pensa. Ele usou o Teste de Apercepção Temática, que vocês têm preparado para hoje, para registrar amostras de pensamento, que poderiam então ser estudadas e agrupadas de acordo com as preocupações dominantes, ou temas expressos nas histórias. Ele e seus colaboradores conseguiram agrupar as respostas em três amplas categorias, cada uma representando um motivo humano identificável. A necessidade de Associação (*n-Ass*); a necessidade de Poder (*n-Pod*) e a necessidade de Realização (*n-Rea*).

A maioria das pessoas, descobriu McClelland, tem algum grau de cada um desses motivos em seus pensamentos, mas raramente com a mesma intensidade. Uma pessoa pode ter uma grande necessidade de Associação (*n-Ass*), pequena necessidade de Realização (*n-Rea*) e uma moderada necessidade de Poder (*n-Pod*). Tal pessoa tenderia mais a pensar sobre amizade do que em fazer um bom trabalho ou em controlar outros. Sua motivação para trabalhar seria de uma ordem diferente da do empregado que tem uma alta motivação de realização e uma pequena motivação para associação e poder.

IV. PROCEDIMENTO PARA A REUNIÃO DO GRUPO

A. ANÁLISE DOS MOTIVOS E AVALIAÇÃO (Uma hora)

O objetivo deste exercício é ajudá-lo a identificar (mas não a classificar detalhadamente) os temas motivacionais que você expressou em suas histórias no Teste de Apercepção Temática. *Divida o grupo em trios para a avaliação, e faça com que um membro do trio leia a sua primeira história para os outros. Usando em seguida, os critérios relacionados, avalie a história e registre-a no Formulário Individual para Avaliação da página 75. Repita até que todas as histórias dos membros do trio tenham sido avaliadas e registradas.*

² Veja John Atkinson, ed., *Motives in Fantasy, Action, and Society*, e David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961).

Os critérios que seguem, tirados de sistemas empíricos de avaliação, ajudá-lo-ão a decidir qual dos três motivos, *se é que há algum*, está presente nas suas histórias. Registre, no formulário fornecido, os motivos presentes em cada história, além de qualquer outra preocupação motivacional (p. ex., agressão, necessidade de segurança) que você ou seu grupo possam notar. É possível que uma história não tenha nenhum desses motivos, ou tenha os três, bem como outras motivações, tais como: sexo, agressão, fome ou segurança.

Ao iniciar a tarefa, você deve ter várias coisas em mente. As pranchas do T.A.T. e suas respostas devem significar estímulos para reflexão e discussão, e não necessariamente medidas absolutas dos seus motivos. Além disso, não se espera que você se torne um perito na avaliação, mas apenas que se familiarize com padrões gerais. Finalmente, seja cauteloso com a pressão para obter consenso, nas suas reuniões a três. Cada ouvinte, na verdade, irá ouvir a história do outro através do seu filtro (o ouvinte) motivacional. Por exemplo, uma pessoa com grande necessidade de associação, poderá "ver" considerável fantasia associativa na história de alguma outra pessoa.

Um ponto essencial neste exercício é que as pessoas *têm* necessidades diferentes, e, *conseqüentemente*, *vêm* o mundo de formas diferentes. A tarefa do administrador é tomar-se consciente disso e integrar eficientemente essas diferenças reais.

A motivação para Realização está presente numa história quando qualquer uma destas três coisas ocorre:

1. Alguém na história está preocupado com um *padrão de excelência*: quer ganhar ou fazer bonito em uma competição; possui padrões auto-impostos para um bom desempenho; ou está emocionalmente envolvido na obtenção de um objetivo de realização. Padrões de excelência podem ser inferidos do uso de palavras tais como *bom* ou *melhor* ou palavras semelhantes, quando usadas para avaliar desempenho.
2. Alguém na história está envolvido na realização de algo único, tal como uma invenção ou uma criação artística. Aqui, o padrão de excelência pode ser inferido e não precisa estar explicitamente afirmado.
3. Alguém na história está envolvido num *objetivo a longo prazo*, tal como seguir uma carreira específica ou ser um sucesso na vida.

A motivação para o Poder está presente numa história quando uma das três coisas seguintes ocorre:

1. Alguém na história é afetado ou *emocionalmente envolvido na obtenção ou manutenção do controle dos meios de influenciar uma pessoa*. Desejo de ganhar um ponto, mostrar a dominância, convencer alguém ou ganhar uma posição de controle, bem como desejo de evitar fraqueza ou humilhação são exemplos óbvios. Entretanto, afirmações mais suaves, tais como desejo de ensinar ou inspirar outra pessoa, também devem ser computadas. Se o ensino ou o conselho são solicitados, então a fantasia não deve ser computada, a menos que haja evidência adicional de preocupação com poder.
2. *Alguém está realmente fazendo algo para obter ou manter o controle dos meios de influenciar*, tais como argumentar, exigir ou forçar, dar uma ordem, tentar convencer ou punir. Teoricamente, qualquer atividade poderia ser classificada aqui, desde que ela fosse orientada no sentido de controlar os meios de influenciar. Força física poderia ser classificada como fantasia de poder, mas não se ela é apenas uma expressão de hostilidade.
3. Existe uma afirmação de um *relacionamento interpessoal que é culturalmente definida como aquele em que um superior tem controle dos meios de influenciar um subor-*

IN 47 p. 95/162

ditado. A relação deve não apenas ser mencionada, mas também posta em prática. Se uma história patrão/empregado se desenvolve para elaborar um laço associativo, então a fantasia do poder não será computada. Além disso, ou o subordinado deve ser mencionado ou o efeito nele deve ser claro. O relacionamento pais/filho, em e por si mesmo, não é classificado como uma relação de poder.

A motivação Associativa está presente quando uma das três coisas seguintes ocorre:

1. Alguém na história está preocupado com o estabelecimento, com a manutenção ou com a restauração de uma *relação emocional positiva* com outra pessoa. A amizade é o tipo mais básico de relação emocional positiva, e mencionar que dois personagens da história são amigos constituiria a base mínima para classificação da fantasia. Outras relações, tais como pais/filho, ou namorados, deverão ser computadas *apenas* se tiverem a qualidade compassiva, afetuosa, implicada na definição dada.
2. Afirmarções de que *uma pessoa gosta ou quer ser querida* por outra, ou que alguém tem algum sentimento semelhante por outrém. Além do mais, se uma relação interpessoal estreita foi rompida ou quebrada, a fantasia pode ser classificada se alguém sente dor ou tristeza ou faz algo para restaurar a relação.
3. Classifique também se a história menciona *atividades associativas* como festas, reuniões, visitas ou bate-papo descontraído. Entretanto, se a natureza associativa da situação é explicitamente negada na história, por exemplo, descrevendo-a como um encontro de negócios ou um debate caloroso, a fantasia não deve ser computada. Ações amistosas como consolar ou estar preocupado com o bem-estar ou felicidade de outra pessoa são computadas, exceto quando essas ações são culturalmente prescritas na relação - p. ex., pai-filho. Em outras palavras, deve haver evidência de que a atividade nutridora não é motivada unicamente pelo senso de dever.

Discussão da Avaliação dos Motivos

Quando um trio terminar de avaliar suas histórias, ele deve juntar-se a outro trio e discutir as seguintes questões:

1. Quanta semelhança/diferença houve no seu grupo a respeito das motivações dominantes expressas nas histórias? Qual a significação dessa semelhança/diferença?
2. De que maneira a motivação que você expressou nas suas histórias concordam/discordam com a imagem que você fazia de si mesmo *antes* deste teste? Qual a significação de qualquer diferença?
3. Que tipos de coisas fazem com que uma pessoa expresse preocupações associativas, outra expresse preocupação com poder, e uma terceira expresse preocupações com realização, em resposta ao *mesmo* quadro? Considere fatores imediatos (p. ex., "Ele não teve nada para comer o dia todo"), bem como históricos (p. ex., "Ele levou bomba em matemática no colégio").
4. Existiram quaisquer razões particulares na escolha das quatro pranchas que você selecionou? Em outras palavras, você escolheu não responder a duas pranchas em particular - por quê? Os outros escolheram as mesmas pranchas?
5. Que motivos você pensa serem relevantes/importantes dentro do contexto de um trabalho?
6. De que valor, na sua maneira de sentir e apreciar, são as técnicas projetivas, como o T.A.T., na avaliação da motivação humana? Que outras alternativas poderiam ser possíveis ou melhores?

O Padrão de Motivos do Administrador

A. N-Poder

Muitos administradores têm uma grande necessidade de poder. Embora esta seja uma afirmação categórica, ela não faz um julgamento de valor sobre que tipo de administrador é uma pessoa com grande necessidade de poder. Sua eficiência como criador do clima da companhia repousa não apenas em sua necessidade de poder, mas também nos outros valores que ele traz para seu trabalho.

O estudo de John Andrews sobre duas companhias mexicanas é impressionante a esse respeito.³ As duas companhias tinham presidentes com altos escores em *n*-Poder, mas uma estava estagnada, enquanto a outra crescia rapidamente. O administrador da companhia em crescimento, embora com grande *n*-Poder, tinha também uma grande *n*-Realização, e dedicava-se a permitir que outras pessoas na organização satisfizessem suas próprias necessidades de realização pela introdução de melhoramentos e tomando decisões por sua própria conta. A companhia estagnada, embora bem capitalizada e gozando de um mercado favorável, estava em constante alvoroço e experimentava uma alta taxa de rotação de mão-de-obra, particularmente entre os executivos. Nesta companhia, a grande necessidade de poder do presidente, combinada com seus valores autoritários, levaram-no a tomar todas as decisões, sem dar margem para a responsabilidade individual de seu pessoal. Uma comparação de escores motivacionais dos administradores de alto nível das duas companhias mostrou que os administradores da companhia dinâmica tinham significativamente maior *n*-Realização do que os da companhia estagnada, os quais tendiam a estar mais preocupados com poder e obediência do que com responsabilidade individual e tomada de decisão.

Os resultados da pesquisa mostraram que um administrador precisa ter uma *n*-Poder razoavelmente alta, a fim de funcionar como um líder.⁴ Se ele vai usá-la bem dependerá em grande parte dos outros valores e motivos que ele possui. Ter grande *n*-Poder não torna, automaticamente, ninguém autocrático ou autoritário. Uma boa liderança pode, realmente, ser uma função da capacidade do administrador de compreender sua necessidade de poder e de ser capaz de usá-la de forma satisfatória e criativa.

B. N-Associação

O homem com apenas grande *n*-Associação desde que suas preocupações sejam mais com relações amistosas, afetuosas, muito provavelmente estará em um cargo de supervisão (se é que ele está em uma indústria), um trabalho onde a manutenção de

³ John D. W. Andrews, "The Achievement Motive in Two Types of Organizations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6 (1967), pp. 163-168.

⁴ Herbert A. Wainer e Irwin M. Rubin, "Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success", *Journal of Applied Psychology*, 53, nº 3 (1969), pp. 178-184. *Leituras*.

MF-477 p. 56/102
73
65

relações é mais importante que a tomada de decisões. Kolb e Boyatzis⁵ mostraram que as pessoas com apenas grande *n*-Associação são vistas como ineficientes na prestação de auxílio, provavelmente porque elas temem romper os relacionamentos pela franqueza e confrontação. Entretanto, eles mostraram também que as pessoas que eram vistas como de real auxílio tendiam a ter aproximadamente a mesma força nos três motivos, não sendo extremamente altos ou baixos em nenhum deles. Embora uma forte *n*-Associação não pareça ser central para a liderança e para o desempenho administrativo, alguma preocupação com os sentimentos dos outros é necessária. Alguma preocupação com associação é importante para compreender as necessidades dos outros e gerar um clima que leve tais necessidades em consideração. Noujaim⁶ mostrou que administradores com grande *n*-Associação gastam mais tempo comunicando que os administradores com grande *n*-Realização ou grande *n*-Poder. Comunicar-se com os outros de forma amistosa, afetuosa, é de real importância para a realização dos objetivos organizacionais. Quando as pessoas podem colaborar e comunicar na realização de tarefas, o clima da organização melhora.

C. *N*-Realização

Embora uma grande necessidade de realização pareça absolutamente necessária para o empresário, nem sempre é funcional para o administrador, como criador do clima organizacional, ser extremamente alto neste motivo. Noujaim mostrou, em um estudo, que executivos com grande *n*-Realização tendiam a ter menos reuniões do que outros executivos e tendiam a querer trabalhar sozinhos, apesar de o fato de muitos problemas organizacionais poderem ser mais bem solucionados por um esforço de colaboração. (Por exemplo, administradores com grande *n*-Realização gastavam significativamente mais tempo fazendo trabalho pessoal sozinhos.) Da mesma maneira que os executivos com grande *n*-Poder, sua eficiência como administradores depende mais de seus outros valores do que apenas de sua motivação.

A pessoa com grande *n*-Realização quer assumir responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos calculados (moderados) e gosta de situações nas quais receba *feedback* imediato, concreto, sobre como está obtendo êxito. Sua necessidade de *feedback* evita que ela se envolva excessivamente em situações abertas, exploratórias, sem objetivos concretos e sem marcos de referência ao longo do caminho. Seu senso de responsabilidade pessoal impede-a de delegar autoridade, a menos que ela possua valores que lhe permitam ver o desenvolvimento de uma organização viável como um objetivo de realização legítimo. Ela será orientada para a tarefa, mas o tipo de clima que ela criará na organização será mais saudável se sua forte *n*-Realização for contrabalançada por necessidades moderadas de poder e associação, e se ela estiver comprometida com a construção de uma organização orientada para a realização, que seja capaz de assumir responsabilidades e riscos calculados e que goste de saber como está dando cada passo no caminho.

⁵ David A. Kolb e Richard Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship", *Journal of Applied Behavior Science*, 1970. Leituras.

⁶ Khalil Noujaim, "Some Motivational Determinants of Effort Allocation and Performance" (Ph. D. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1968).

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DO TESTE DE IMAGINAÇÃO

Faça um círculo ao redor dos motivos presentes em cada história e indique outros interesses motivacionais no espaço adequado.

	Motivos Sociais Fundamentais	Outros Motivos Presentes na História
História 1	Realização Poder Associação	
História 2	Realização Poder Associação	
História 3	Realização Poder Associação	
História 4	Realização Poder Associação	
História 5	Realização Poder Associação	
História 6	Realização Poder Associação	
Resumo	Número de histórias com Realização Poder Associação	Outras preocupações importantes

MF-47.p.92/162
 75
 [assinatura]

B. MOTIVAÇÃO E CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Uma hora)

Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos. Embora o teste que você acabou de avaliar não seja completamente exato devido à situação não controlada de teste e à falta de fidedignidade dos avaliadores, ele dá alguma indicação dos principais motivos de seus pensamentos. Os motivos são expressos para os outros, em grupos, e seus motivos foram revelados a este grupo através de seu comportamento, verbal e não-verbal. As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma.

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode "manejar a motivação" de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Embora o conceito de motivo, como foi descrito, seja um elemento constante nas cogitações sobre poder, realização ou associação, e embora o padrão de motivos de uma pessoa seja bastante estável em condições descontraídas, não-estimulantes, é possível eliciar um motivo particular através de indícios fornecidos pelo clima organizacional. Uma das descobertas mais importantes dos psicólogos sociais e mais amplamente aceitas por eles é que o comportamento é função da pessoa e do seu ambiente. Nos termos que estamos usando aqui, isso significa que o comportamento relacionado com realização, associação ou poder é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual ela se encontra — isto é, sua percepção do clima organizacional. Assim, uma tendência para agir de maneiras orientadas para a realização, por exemplo, não significa necessariamente que a pessoa possua uma alta motivação para a realização. Pela criação de um clima "realizador", um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso.

Dimensões do Clima Organizacional

Litwin e Stringer⁷ definiram seis variáveis-chave no clima organizacional, e testaram-nas em uma situação de laboratório, na qual eles organizaram três companhias que estariam engajadas em um trabalho semelhante de produção e desenvolvimento, durante um período de duas semanas. Aos administradores-chefes das companhias, escolhidos pelos seus estilos pessoais de administração, foram dadas instruções sobre como elas deviam ser dirigidas.

⁷ George H. Litwin e Robert Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, maio, 1966. Uma versão ampliada desse artigo aparece em *Psicologia Organizacional: Livro de Leituras*, pertencente ao acervo editorial da ATLAS.

Uma companhia foi organizada de acordo com linhas altamente autoritárias, projetadas para eliciar o motivo de poder. A comunicação era escrita, os cargos eram bem definidos, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e foi deixada pequena margem à iniciativa pessoal. A segunda companhia foi organizada de acordo com linhas democráticas e amistosas, enfatizando calor humano e relações de trabalho amigáveis, mais do que a realização de tarefas ou a organização formal. As pessoas eram encorajadas a conversar e a brincar, e os problemas interpessoais eram debatidos em reuniões grupais diárias. O presidente estava sempre à disposição de todos os empregados e encorajava-os a trazerem seus problemas.

A terceira companhia foi planejada para ter um clima de realização. O presidente formulou os objetivos em colaboração com outros executivos, permitiu que os grupos fixassem seus próprios procedimentos, estabeleceu um sistema de recompensas por produtividade, e, constantemente, comunicava suas expectativas de um alto desempenho mostrando aprovação por bons trabalhos. Estava interessado em tudo, mas confiava nas decisões tomadas por seus empregados em seu próprio trabalho. Cada vez que recebia dados sobre vendas ou aceitação de um novo produto, ele afixava os relatórios de progresso para que todos os vissem.

Sumarizar os dados de Litwin e Stringer de alguma forma supersimplifica o seu estudo. Entretanto, a satisfação com o trabalho foi mais alta nos climas democrático-amistosos e naqueles voltados para a realização, e baixa no grupo autoritário. Em termos de lucros obtidos, o grupo "realizador" ultrapassou de longe os outros dois, que eram relativamente semelhantes em lucros. O "clima realizador" também completou o experimento com um número maior de novos produtos desenvolvidos e aceitos que o das outras duas companhias. Em termos de desempenho global, o "clima realizador" parecia estar bem à frente, provavelmente porque ele encorajava as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

Muitas vezes, a tarefa de construir um clima de realização em uma organização liga-se à mudança dos interesses da administração com a submissão ao poder ("Aqui está o que precisa ser feito, e aqui está como fazê-lo") para algo que ofereça calor e apoio a cada pessoa, para comunicar os objetivos e padrões organizacionais, mas sem tentar controlar os meios de alcançar esses objetivos. Numa "organização" sala de aula, Alschuler⁸ dá outro exemplo dos efeitos da mudança de clima no desempenho. Uma experiente professora de datilografia decidiu, em um colégio suburbano de Boston, parar de prescrever os objetivos para os seus alunos, de marcar testes para todos ao mesmo tempo, e de forçar normas de comportamento não relacionadas com a habilidade de datilografar (conversar, mascar chicletes). Ela dava um teste de velocidade por semana, em horário da escolha dos alunos, pedindo-lhes para estimar seus próprios objetivos para o teste em termos de velocidade e erros, e dava-lhes tantos testes quantos necessários para alcançarem seus objetivos. Quando não estavam fazendo testes, os alunos tinham liberdade para praticar o que quisessem, trabalhando

⁸ Alfred Alschuler, "How to Increase Motivation through Structure and Climate", Projeto de Desenvolvimento de Motivação Realizadora, working paper 10, Harvard Graduate School of Education, 1968.

INF-47, p. 98/162

77
11

em problemas que eles sentiam ser mais importantes. Quando eles trouxeram um toca-discos e discos para a classe, ela simplesmente pediu-lhes que não tocassem muito alto pois isso perturbaria outras classes.

Nesse clima, que enfatizava associação e realização e desenfativava submissão à autoridade, os alunos melhoraram sua velocidade e precisão em um grau extraordinário. Comparada com uma classe anterior, quase perfeitamente com o mesmo Q.I. e habilidade manual, cada grupo experimental alcançou ou ultrapassou o maior número de pontos obtidos na sala de aula com clima mais convencional. A diferença no clima claramente aumentou o desempenho e a satisfação.

C. EXERCÍCIO DE GRUPO: ANALISAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DESTA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

O objetivo deste exercício é identificar que tipo de clima organizacional os membros deste grupo idealmente gostariam de ter em sua organização de aprendizagem, e diagnosticar como os membros vêem atualmente o clima organizacional do mesmo grupo. Um segundo objetivo é identificar as diferenças entre o clima "real" e o "ideal" e dar os passos para eliminar essas discrepâncias.

Para facilitar a análise, uma forma modificada das dimensões do clima organizacional, desenvolvida por Litwin e Stringer⁹ é apresentada a seguir. Cada pessoa deve completar este questionário para mostrar como ele gostaria que fosse o clima ideal e como ele vê agora o clima real da organização deste grupo. O questionário completo deve ser entregue a um ou dois membros do grupo que computarão as médias grupais em cada dimensão e transferirão os pontos dos climas real e ideal para o modelo Resumo do Clima Organizacional Real e Ideal, à pág. 81.¹⁰ (O grupo pode querer registrar o resumo no quadro-negro para que todos possam vê-lo, durante a discussão.)

Enquanto os pontos do grupo estão sendo computados, os demais podem discutir as questões de 1 a 4 do questionário. Uma vez que os pontos foram apresentados ao grupo, devem-se tratar as questões 5 a 8.

⁹ Veja Litwin e Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*.

¹⁰ Como uma alternativa ao uso da forma modificada de Litwin e Stringer fornecida, a classe pode achar mais relevante voltar ao questionário sobre clima de aprendizagem que eles criaram ao fim da unidade Aprendizagem e Solução de Problema. A discussão pode, então, centrar-se na avaliação do nível real x ideal naquelas dimensões, os motivos estimulados em cada dimensão etc. Vocês podem, em outras palavras, usar sua própria escala e então discutir as questões da pág. 82.

QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Introdução

Para cada uma das sete dimensões do clima organizacional descritas abaixo coloque um (A) acima do número que indica sua avaliação da posição atual da organização naquela dimensão e um (I) acima do número que indica sua escolha de como a organização idealmente deveria ser nessa dimensão.

1. *Conformismo*. O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

O conformismo não é 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 O conformismo é muito característico desta or- O conformismo é muito característico desta organização.

2. *Responsabilidade*. Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.

Nenhuma responsabi- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Existe grande ênfase lidade é dada na orga- na responsabilidade nização. pessoal na organização.

3. *Padrões*. A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

Os padrões são mui- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Padrões elevados e es- to baixos ou inexis- timulantes são colo- tentes nesta organi- cados na organização. zação.

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

Os membros são igno- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Os membros são reco- rados, punidos ou cri- nhecidos e recompen- ticados. sados positivamente.

INF-47.p. 98/104

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

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

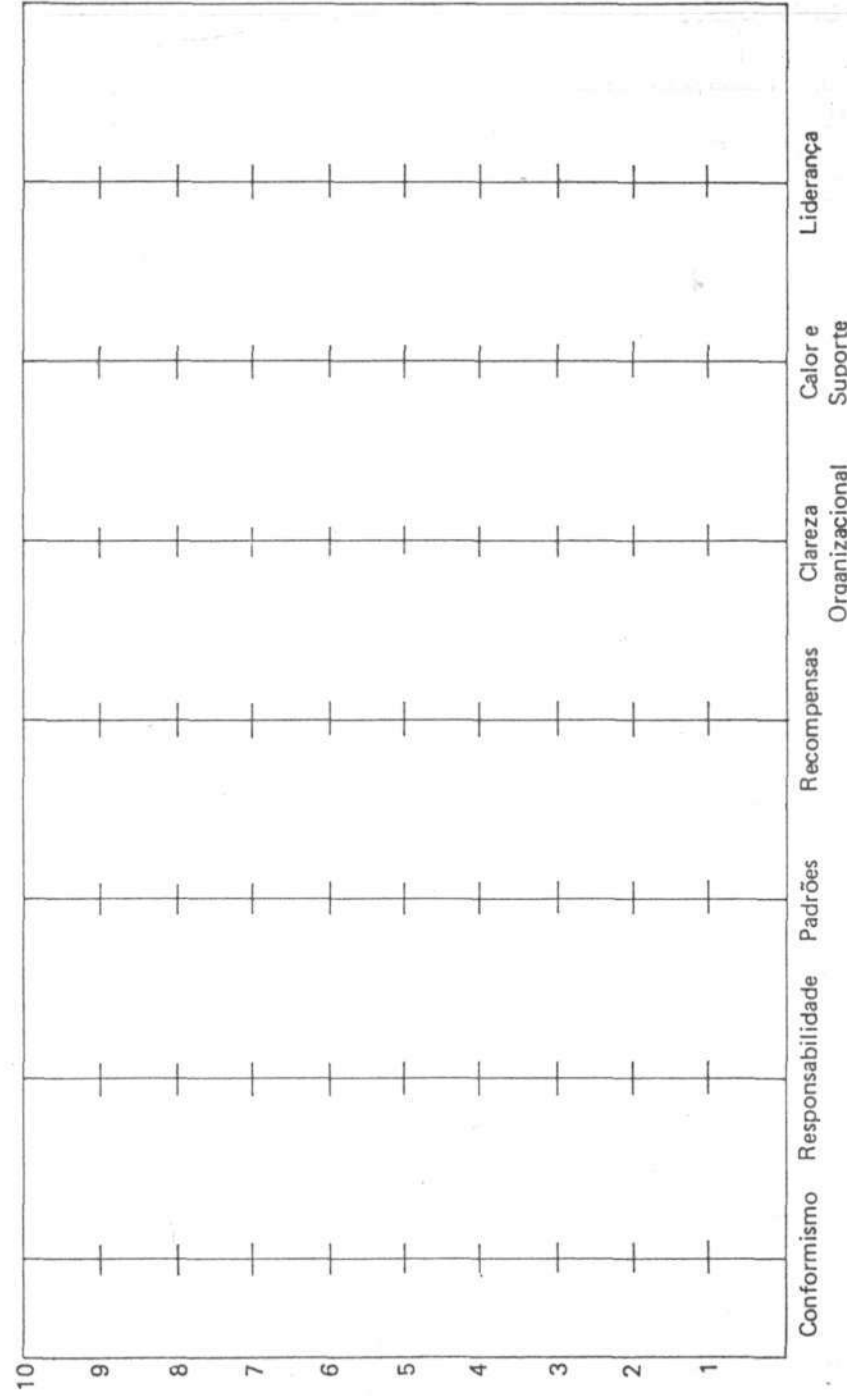
6. *Calor e apoio.* O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

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

7. *Liderança.* A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

A liderança não é recompensada; os membros são dominados ou dependentes e resistem a tentativas de liderança. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada na perícia.

RESUMO DO CLIMA ORGANIZACIONAL REAL E IDEAL



Dimensões do Clima Organizacional

13
879/164
INF-47 p. 1000/164

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Como o seu padrão de motivos influencia sua escolha de um clima ideal?
2. Como sua percepção das tarefas organizacionais influencia sua escolha de um clima ideal?
3. Que dimensões do clima, na sua opinião, estimulam (ou inibem) *n*-Realização? *n*-Poder? *n*-Associação?
4. Quais motivos devem ser estimulados (ou inibidos) para a realização eficiente da tarefa de aprendizagem nesta organização?
5. Quanto acordo ou desacordo existe na escolha pelo grupo de um clima ideal? E na percepção do clima real?
6. Quais dimensões mostraram maior discrepância entre clima real e clima ideal?
7. Existe comprometimento dos membros do grupo com a eliminação dessas discrepâncias?
8. Que passos podem ser dados para refazer isso?

V. RESUMO

Nossa compreensão da motivação humana aumentou substancialmente durante as últimas décadas. As teorias simplistas de que o homem trabalhava primariamente por dinheiro ou por gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas sobre a natureza humana.¹¹

O trabalho de Maslow, por exemplo, forneceu dois postulados importantes a respeito da motivação humana. No primeiro, as necessidades humanas podem ser vistas de uma maneira hierárquica. As necessidades de ordem mais baixa — isto é, necessidade de segurança física e social — devem ser satisfeitas em alguma medida antes que as necessidades de ordem mais elevada — necessidade de auto-estima e auto-realização — sejam ativadas. Segundo, a noção de que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Descobertas como estas podem ajudar-nos a compreender por que um aumento salarial pode ter um valor motivacional marginal. As pessoas estão em diferentes níveis de hierarquia em diferentes tempos.

O trabalho de Herzberg sugere o que ele chama de teoria dos dois fatores em motivação. Os fatores higiênicos, como o grau em que o ambiente físico é agradável, bons salários etc., criam insatisfação se não existirem. A sua presença, entretanto, não cria uma motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores, os motivacionais, como o desafio, a responsabilidade etc., são necessários para estimular uma motivação positiva. Uma vez que tenhamos satisfeito as necessidades higiênicas de uma pessoa, "mais do mesmo" produzirá benefícios marginais.

O quadro de referência de McClelland liga-se mais estreitamente às necessidades de ordem elevada de Maslow e aos fatores de motivação de Herzberg. O valor potencial adicional do quadro de referência de McClelland advém de sua ligação com o conceito de clima organizacional. Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento

¹¹ Para uma discussão mais completa das várias teorias de motivação, veja Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1965).

em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles *criam*, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Lidando com a motivação através do planejamento organizacional

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

1. *As pessoas* na organização, suas capacidades e seus motivos.
2. *As tarefas organizacionais* e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas.
3. *O ambiente externo à organização* e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade etc.
4. *O clima organizacional*, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

Colocada de forma simples, o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. A variável mais maleável das quatro é o clima organizacional. Ele pode servir como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

Um exemplo de como mudanças na estrutura da organização podem produzir melhorias no clima e na eficiência organizacionais ocorreu na divisão de montagem de uma companhia de produtos eletrônicos. O moral, a produtividade e a taxa de retorno do equipamento eram péssimos em um grupo até que a administração mudou sua estrutura física (de montadores do sexo feminino) de uma linha de montagem linear para a de um círculo. Quando as mulheres sentaram-se em um grupo face a face, seu moral melhorou à medida que suas necessidades de associação foram realizadas. Isso resultou em melhoria da produção, em compartilhamento da carga de trabalho e em melhor controle de qualidade resultante de um sentimento de equipe. É importante observar, em conexão com este caso, que o clima pode ser mudado levando-se em consideração tanto os motivos individuais quanto as exigências da tarefa. Harris¹² ressalta este ponto no seu estudo da interação entre os motivos e o clima de uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que, quando todos os administradores eram considerados conjuntamente, havia uma relação positiva entre calor e apoio e os níveis de eficiência. Entretanto, quando ele considerou o efeito de um clima caloroso e de apoio apenas naqueles administradores com grande *n*-Associação, ele encontrou uma relação negativa entre a quantidade de calor e apoio e as classificações de eficiência. A implicação dessas descobertas é que quando pessoas com grande *n*-Associação são colocadas em ambiente cálido, onde encontram muito apoio, elas perdem de vista as preocupações com a execução do trabalho. Assim, uma mudança no clima deve harmonizar as necessidades individuais dos administradores com as exigências da tarefa.

¹² Henry H. Harris, "An Experimental Study of Organizational Climate and Motivation in Effective Management Teams" (Master's thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1969).

IN-417, p. 101/16A
83
74

VI. AUTO-AVALIAÇÃO E TÉRMINO DO CIRCUITO DE APRENDIZAGEM

- A. Que questões você tem, agora, como resultado de suas experiências de aprendizagem nesta unidade? Escreva-as em seu caderno.
- B. A partir dessas questões, que *conceitos-chave* você pode extrapolar para aprendizagens futuras? Escreva-os em seu caderno.
- C. Como pode fazer agora para descobrir respostas para as questões que você levantou acima? Abaixo estão algumas sugestões de formas através das quais você pode continuar seu processo de aprendizagem, começando novos circuitos:
1. Procure os conceitos-chave das suas questões acima no Guia para Experiências de Aprendizagem no final do livro. Descubra algumas sugestões de leituras ou exercícios para facilitar a aprendizagem desses conceitos-chave.
 2. Se você não encontrar no Guia de Experiências de Aprendizagem os conceitos-chave especificamente relacionados com as suas questões, talvez existam outros conceitos listados no índice que possam levá-lo a recursos relevantes para sua aprendizagem. Procure conceitos similares àqueles que você identificou em B acima.
 3. Caso você não ache útil o Guia para Experiências de Aprendizagem para seus atuais objetivos de aprendizagem, discuta suas questões com outros estudantes, professores ou outras pessoas fora de seu ambiente de estudo. Examine com eles as possibilidades adicionais de aprendizagem.



5 A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO

I. OBJETIVOS

- A. Explorar sua própria necessidade de realização e medir a intensidade da mesma em uma situação de ação.
- B. Criar uma situação na qual se espera que você aja de acordo com as características de uma pessoa com elevada motivação de realização.
- C. Familiarizar-se com a motivação para a realização e sua relação com a produtividade econômica.

II. PREPARATIVOS ANTERIORES À REUNIÃO

- A. Leia a Introdução.
- B. Aprenda a fazer o Abrigo Lunar e a Barcaça Fluvial de Carga (BFC) dobrando uma folha de papel.

NE 47, p. 02/162

5

JOSÉ LUIZ HESKETH

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Helvetia, 574/578 — CElls
Caixa Postal 7186 — Tel.: (011) 221-9144
01215 São Paulo (SP)
BRASIL

EDITORA ATLAS S.A.

INE:47.p.003/162

de uma enquete com uma amostra da população
cas de *TDP* vão ser implantadas. Isso poderia
osas informações e impedir o surgimento de vários
em termos humanos quanto financeiros, se for en-
emplo, que nessa população particular a *TDP* não
é aceita. Com respeito a dados sólidos relativos à
pro como índice de produtividade, até mesmo o modelo
de é deficiente, no sentido de que nós só podemos es-
pecular sobre as relações entre reações atitudinais e produtividade.
Mas é outro assunto e não pretendemos discuti-lo aqui.

Antes de encerrar este capítulo, gostaríamos de fazer ainda
alguns comentários adicionais. O primeiro refere-se à similaridade
ente noção de expectativa de papel de Whitehill e a hipótese de
expectativa de Horowitz (1964). Nesse estudo, Horowitz sugeriu
que respostas afetivas são uma função das diferenças, ou, em outras
palavras, à medida que o poder real se aproxima de seu valor es-
perado. Em estudos similares, Anderson (1969) e Likert (1961)
indicaram que a discrepância ótima entre o poder real e o esperado,
a fim de permitir o máximo de satisfação com participação, deve
ser ligeiramente positiva, isto é, o subordinado deve ter mais poder
que o esperado por ele mesmo, mas não tanto que exceda sua ca-
pacidade decisória.

Um comentário final refere-se a um outro ponto de vista si-
milar ao de Whitehill, nesse caso sustentado por Schein (1965).
A noção de contrato psicológico de Schein incorpora praticamente
os mesmos elementos que a noção de expectativa de papel de
Whitehill. Por contrato psicológico Schein entende que um indi-
víduo tem uma variedade de expectativas sobre a organização e que
a organização, por seu lado, também tem uma variedade de ex-
pectativas sobre o indivíduo. Essas expectativas cobrem não so-
mente quanto trabalho deve ser feito, em troca de determinado pa-
gamento, como abrange também um amplo contexto de direitos,
privilégios e obrigações entre o empregado e a organização.

Vimos, então, que a noção de expectativa de papel não é uma
formulação isolada, mas tem implicações que coincidem com outras
formulações teóricas. Acreditamos que a noção de expectativa pro-
vê um referencial útil e rico, aplicável a muitos trabalhos práticos.
De fato, pensamos que ele oferece um meio fácil, ainda que sólido
e pragmático, de determinar o impacto da *TDP* em diferentes con-
textos culturais, em termos das reações atitudinais às técnicas parti-
cipativas.

6

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

Motivo é uma palavra freqüentemente usada nas histórias de
mistério e entre atores. Todos nós temos uma compreensão intuiti-
va 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 person-
agem. Em ambos os casos, a procura de um motivo é a procura
de um processo de pensamento que determina a maneira específica
de agir de uma pessoa.

Gerentes têm freqüentemente feito presunções bastante sim-
plistas acerca de seus próprios motivos e os motivos de seus empre-
gados. Um empregado seria motivado por forças externas, segundo
este ponto de vista — dinheiro e condições de trabalho são os
únicos fatores aos quais ele realmente responderia.

Psicólogos, mais notavelmente David McClelland e John At-
kinson, 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 exter-
na 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 elabo-
rar 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. Ele

①

②

③

INF-97 p.104/161

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 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 histórias. Uma ficha individual de correção (Anexo I) serve para anotar os motivos presentes em cada história, bem como qualquer outra preocupação motivacional (por exemplo: agressão, necessidade de segurança etc.). É possível que uma história 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 história quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na história está preocupado com um padrão de excelência: quer ganhar ou sair-se bem em uma competição; possui padrões de bom desempenho autodeterminados; 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 história 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 história quando qualquer uma das seguintes coisas ocorre:

1. Alguém na história mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir manter controle dos meios de influenciar alguém. Querer 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 história 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 história 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 duas personagens da história são amigas 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 história menciona atividades afiliativas tais como festas, reuniões, visitas, ou apenas bate-papos informais. Entretanto, se a natureza afiliativa da situação é explicitamente negada na história, tal como a situação de reunião de negócios ou um acalorado debate, nAfi não deve ser anotada. Ações tais como consolar ou estar preocupado com a 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 tendo sua estrutura emotiva própria e única. Apesar de o 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-chave" dentro da organização, com as normas, com os valores de organização e com 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 aumen-

tada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Apesar de o conceito de motivo, como foi descrito, ser uma trama de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar de a 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 equivale a 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 nesse aspecto.

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin e Stringer (1966) definiram seis variáveis fundamentais no clima organizacional e testaram-nas numa situação de laboratório, criando três companhias que se empenhariam na produção e no 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 maior ênfase às relações de trabalho calorosas e amigáveis do que ao cumprimento das tarefas ou da organização formal. As pessoas eram encorajadas a falar e a divertir-se, e problemas interpessoais eram enfrentados em reuniões de grupo diários. O presidente estava

INF-47, 21/10/67
OT
Amo

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. Afixava relatórios de progresso para que todos os 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 amigo-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 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 oferecer calor humano e apoio para cada indivíduo, onde são comunicados os objetivos da organização e seus padrões, sem tentar, contudo, 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 veloci-

dade de datilografia e número de erros, submetendo-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 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 centrais 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 de 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?

NE-47, p. 102/102
05

Como já foi visto, motivação não é único determinante do comportamento. O clima da organização também modela o comportamento grupal em direção à amizade, ao poder ou à realização. Entretanto, numerosos estudos têm demonstrado que gerentes que 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 de esta 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 preocupava-se 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 de 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 somava-se 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 a fim 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 de 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 apenas altas em nAfi 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 ao desempenho de liderança e gerencial uma forte dose de nAfi, é necessária alguma preocupação com os sentimentos dos outros. É importante 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 do 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 es-

IN-47, p. 106/162
de

tudo 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 apenas de sua motivação.

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* impede-a 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 cria na organização será mais saudável se a sua alta nRea 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 de 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 de modo 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 requeiram e inspirem seus motivos e habilidades, e criar tarefas que superem 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 às 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, já que suas necessidades de afiliação 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 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 verificou o efeito de um clima caloroso e de apoio somente naqueles gerentes com alta nAfi, e 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 dirigidas às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

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).

veja página 102

IN=117/P.109/62

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, isto é, 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 estas ajudam a entender porque é que um aumento 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. — é necessário para estimular motivação positiva. Uma vez que uma pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, o excesso dessa satisfação 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 de procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

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 Estória
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	N.º de estórias com: Realização — Poder — Afiliação —	Outras preocupações importantes:

INEH, p. 110/162

Handwritten signature

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; em que grau 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 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 característica dessa organização. Conformidade é muito característica dessa organização.

2. **Responsabilidade** — É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento da consecução dos objetivos de organização; em que grau 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 em que grau o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento com 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** — Em que grau 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; de que membros confiam uns nos outros e oferecem apoio uns aos outros; 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 sentem-se 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 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.

43

44

45

38

39

40

41

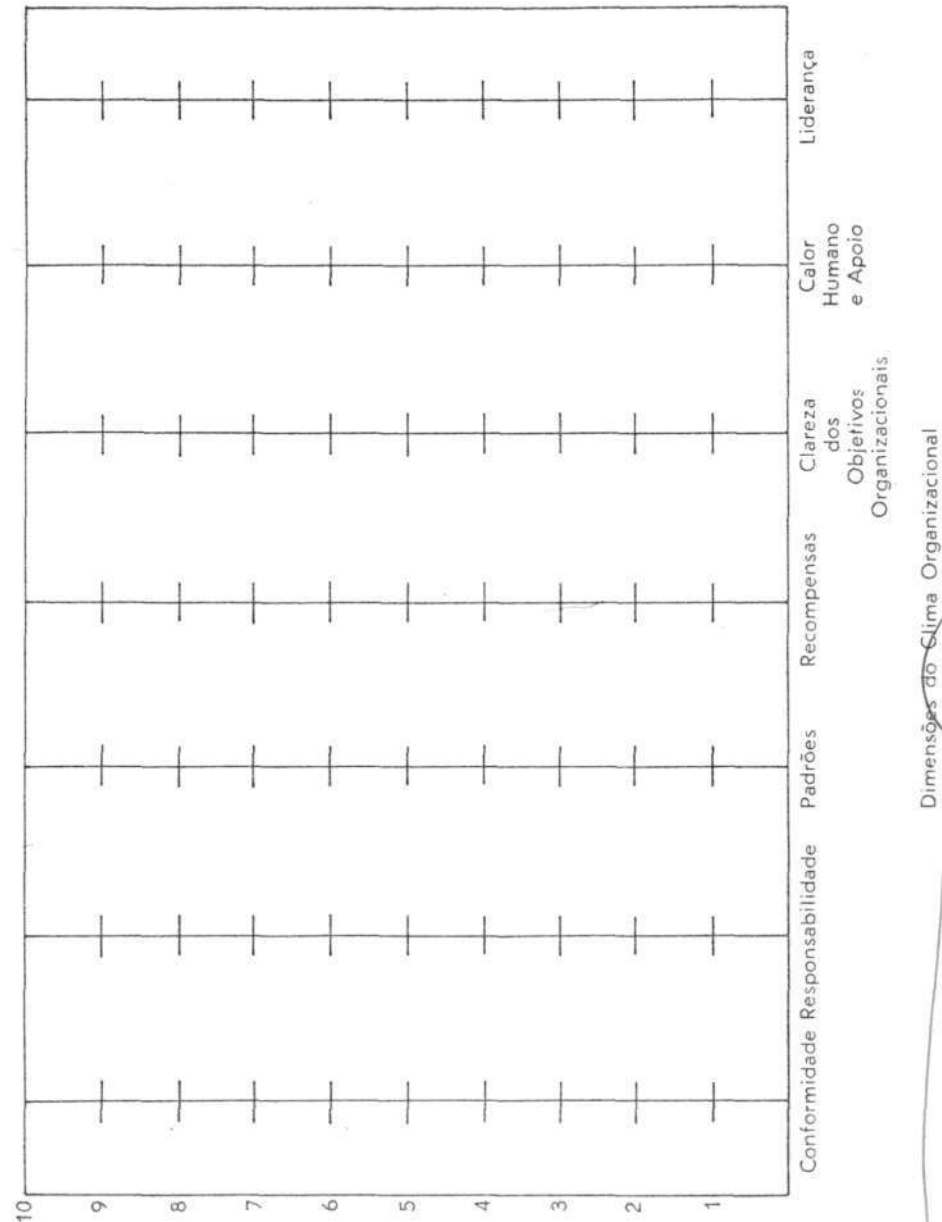
42

NE 47, p. 111/162

10

ANEXO III

GRÁFICO DO CLIMA REAL E IDEAL NA ORGANIZAÇÃO



DINASSÍNTESE: UM MODELO SISTÊMICO DO PROCESSO CRIATIVO

INTRODUÇÃO

A criatividade parece estar entre os fenômenos psicológicos tais como a inteligência superior e a memória fotográfica, que são eternamente admirados mas só raramente pesquisados. Um método que possibilitasse a melhoria da criatividade ou do pensamento produtivo seria, sem dúvida, muito bem vindo. Nos últimos 30 anos, muitos escritores apresentaram métodos para tornar os indivíduos pensadores mais produtivos.

Infelizmente, muito freqüentemente, esses métodos provaram-se inconsistentes. Certamente, um método comprovadamente eficaz em transformar o indivíduo num pensador mais criativo constituiria um grande avanço em muitas áreas: tal método, se aceito, poderia ser usado por praticamente todo o mundo — de donas de casa a astrofísicas. Obviamente, dos muitos métodos existentes, um entre eles poderia ser destacado para ser usado, ou vários ou todos os métodos poderiam ser combinados em um novo método mais inclusivo.

Dinassíntese representa esta última opção: é um processo dinâmico de integração, manipulação e utilização de dados e conceitos para abordar problemas de maneira criativa e produtiva. Daí, Dinassíntese é um modelo do processo criativo, com cinco fases, incorporando diversos métodos já existentes anteriormente. Para demonstrar e delinear a Dinassíntese, os métodos sumarizados de nove autores serão discutidos, e, então, encaixados no contexto da Dinassíntese. Finalmente, as implicações da Dinassíntese serão avaliadas.

11-47, p. 119/162

Organizational Psychology

an
experiential
approach

David A. Kolb
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

Irwin M. Rubin
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

James M. McIntyre
Lecturer, Organizational Studies
Massachusetts Institute of Technology

Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

III. Introduction

Motive is a word often used in mystery stories and among actors. All of us have some intuitive understanding of the meaning of the term in those contexts. The detective, for instance, in looking for the culprit, will always seek someone with a "motive," a reason for committing the murder. The actor, in a like manner, wants to understand the motivation of his character. In both instances the search for motive is the search for a process of thinking that causes a person to act in specific ways.

1

Managers have often made assumptions about their own motives and the motives of their employees that are quite simplistic. An employee was motivated by external forces, according to this view—money and working conditions being the only factors to which he would really respond.

2

Psychologists, most notably David McClelland of Harvard, have made a great deal of progress over the past twenty years in scientifically measuring and defining human motives.² McClelland began by looking not at external action, but at the way a person thinks. He used the Thematic Apperception Test, which you have taken in preparation for today, to record thought samples that could then be studied and grouped according to the dominant concerns, or themes, expressed in the stories. He and his co-workers were able to group the responses into three broad categories, each representing an identifiable human motive. The need for affiliation (*n-Aff*), the need for power (*n-Pow*), and the need to achieve (*n-Ach*).

3

Most people, McClelland found, have a degree of each of these motives in their thoughts, but seldom in the same strength. A person may be high in the need for affiliation (*n-Aff*), low in the need for achievement (*n-Ach*), and moderate in the need for power (*n-Pow*). Such a person would tend to think more about friendship than doing a good job or controlling others. His motivation to work will be of a different order than that of the employee who is high in achievement motivation and low in affiliation and power motivations.

4

IV. Procedure for Group Meeting

A. Motive Analysis and Scoring (1 Hour)

The purpose of this exercise is to help you to identify (but not score in detail) the motivational themes you expressed in your Thematic Apperception Test stories. *Divide the group into trios for the scoring and have one trio member read his first story to the other two. Using the criteria listed forthwith, score the story and enter it on the Individual Scoring Form on page 71. Repeat until all stories of each trio member have been scored and entered.*

The following criteria, taken from the empirical scoring systems, will help you to decide which of the three motives, *if any*, is present in your stories. Record, on the form provided, those motives present in each story plus any other motivational concerns (e.g., aggression, need for security) that you and your group may notice. It is possible for a story to contain none or all three of these motives as well as other motivational concerns such as sex, aggression, hunger, or security.

5

²See Atkinson, ed., *Motives in Fantasy Action and Society* and David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961).

Achievement Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

1. Someone in the story is concerned about a *standard of excellence*: he wants to win or do well in a competition; he has self-imposed standards for a good performance; or he is emotionally involved in attaining an achievement goal. Standards of excellence can be inferred by the use of words such as *good* or *better* or similar words when used to evaluate performance. (7)
2. Someone in the story is involved in a unique accomplishment, such as an invention or an artistic creation. Here the standard of excellence can be inferred, and need not be explicitly stated. (8)
3. Someone in the story is involved in a *long-term goal*, such as having a specific career, or being a success in life. (9)

Power Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

1. Someone in the story shows affect or is *emotionally concerned about getting or maintaining control of the means of influencing a person*. Wanting to win a point, to show dominance, to convince someone or to gain a position of control, as well as wanting to avoid weakness or humiliation are obvious examples. However, weaker statements such as wanting to teach or inspire another person should also be scored. If the teaching or advice is solicited, then imagery should not be scored unless there is additional evidence of power concern. (10)
2. *Someone is actually doing something to get or keep control of the means of influence*, such as arguing, demanding or forcing, giving a command, trying to convince, or punishing. Theoretically any activity could be scored here, so long as it is oriented toward control of the means of influence. Physical power could be scored as power imagery, but not if it were only an expression of hostility. (11)
3. There is a statement of an *interpersonal relationship that is culturally defined as one in which a superior has control of the means of influencing a subordinate*. The relationship must not only be mentioned but also carried out in activity. If a boss-worker story goes on to elaborate an affiliative bond, then power imagery would not be scored. Furthermore, either the subordinate must be mentioned or the effect on him must be clear. The parent-child relationship, in and of itself, is not scored as a power relationship. (12)

Affiliation Motivation is present when one of the following three things occurs:

1. Someone in the story is concerned about establishing, maintaining, or restoring a *positive emotional relationship* with another person. Friendship is the most basic kind of positive emotional relationship, and to mention that two characters in the story are friends would be a minimum basis for scoring imagery. Other relationships, such as father-son, or lovers, should be scored *only* if they have the warm, compassionate quality implied in the definition given. (13)
2. Statements that *one person likes or wants to be liked* by someone else, or that someone has some similar feeling about another. Moreover, if a close interpersonal relationship has been disrupted or broken, imagery can be scored if someone feels sorrow or grief or takes action to restore the relationship. (14)

- 3. Also score if the story mentions such *affiliative activities* as parties, reunions, visits, or relaxed small talk as in a bull session. However, if the affiliative nature of the situation is explicitly denied in the story, such as by describing it as a business meeting or an angry debate, imagery is not scored. Friendly actions such as consoling or being concerned about the well-being or happiness of another person are scored, except where these actions are culturally prescribed by the relationship, e.g., father-son. In other words, there must be evidence that the nurturant activity is not motivated solely by a sense of obligation.

15

Discussion of Motive Scores

When a trio has finished scoring their stories they should join with another trio and discuss the following questions:

- 1. How much agreement/disagreement was there in your group concerning the dominant motivational concerns expressed in your stories? Of what significance is this agreement/disagreement?
- 2. In what ways did the motivational concerns you expressed in the stories agree/disagree with the image you held of yourself *before* you took the test? Of what significance are any differences?
- 3. What kinds of things cause one person to express affiliation concerns, another person to express power concerns, and a third to express achievement concerns in response to the *same* picture? Consider immediate (e.g., He hadn't had anything to eat all day) as well as historical (e.g., He flunked math in high school) factors.
- 4. Were there any particular reasons that you chose the four pictures you did? In other words, you chose not to respond to two pictures in particular . . . Why? Did others choose the same pictures as you?
- 5. What motives do you think are relevant/important within the context of a job?
- 6. Of what value, if any, do you feel are projective techniques such as the T.A.T. in assessing human motivation? What other alternatives might be feasible or better?

Individual Scoring Form For Test Of Imagination

Circle the motives present in each story and indicate other motivational concerns in the space provided.

	<i>Primary Social Motives</i>	<i>Other Motives Present in Story</i>
Story 1	Achievement Power Affiliation	
Story 2	Achievement Power Affiliation	
Story 3	Achievement Power Affiliation	
Story 4	Achievement Power Affiliation	
Story 5	Achievement Power Affiliation	
Story 6	Achievement Power Affiliation	
Summary	Number of Stories with Achievement ____ Power ____ Affiliation ____	Other major concerns:

B. Organization Climate (1 Hour)

Any group or organization is made up of individuals, each of whom has his own unique motive pattern. Although the test you have just scored is not completely accurate due to uncontrolled testing conditions and lack of scorer reliability, it does give some indication of the major motives in your thoughts. Motives are expressed to others in groups, and your motives have been being expressed to this group in your behavior, verbal and nonverbal. Interactions of the motive patterns of members of an organization combine with the leadership style of the organization's key people, the norms and values of the organization, and the structure of the organization to create the psychological climate of an organization.

16

Organization climate is an important concept for the manager to understand because it is through the creation of an effective organization climate that the manager can "manage the motivation" of his employees. Organization effectiveness can be increased by creating an organization climate that satisfies the members' needs and at the same time channels their motivated behavior toward organization goals.

17

Although the concept of motive, as it has been described, is a relatively constant network of thoughts about power, achievement, or affiliation, and although a person's motive pattern stays pretty much the same in relaxed, nonstimulated conditions, it is possible to arouse a particular motive through cues provided by the organization climate. One of the most widely accepted and important insights of social psychologists is that behavior is a function of the person and his environment. In the terms we are using here this means that behavior, achievement-, affiliation-, or power-related, is a function of the person's motivational concerns and of his perception of which of these concerns will be rewarded by the environment in which he finds himself, i.e., his perception of the organization climate. Thus, the tendency to act in achievement-oriented ways, for example, does not necessarily mean that the individual has high achievement motivation. By creating an "achieving" climate a manager can stimulate achievement-oriented behavior from people with low achievement-motivation.

18

Dimensions of Organizational Climate

Litwin and Stringer³ defined six key variables in organizational climate and tested them in a laboratory situation in which they set up three companies that would be engaged in similar production and development work over a two-week period. The top managers of the companies, chosen for their personal styles of management, were given instructions on how their companies should be run.

19

One company was set up on highly authoritarian lines designed to arouse the power motive. Communication was in writing, jobs were well defined, all decisions were made by the president, and little room was left for individuals to show initiative. A second company was organized along friendly-democratic lines, emphasizing warm, friendly working relationships more than task accomplishment or formal organization. People were encouraged to talk and play, and interpersonal issues were confronted in daily group meetings. The president was always available to all employees and encouraged them to bring their problems to him.

20

The third company was designed for an achieving climate. The president formulated objectives in collaboration with other executives, allowed groups to establish their own procedures, established a reward system for productivity, and constantly communicated his expectation of high performance by showing approval of good work. He was interested in everything, but he trusted his employees to make decisions affecting their own work. He posted progress reports for all to see every time he received any data on sales or new-product acceptance.

21

³George H. Litwin and Robert Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, May 1966. An expanded version of this article appears in *Organizational Psychology: A Book of Readings*.

Summarizing the data of Litwin and Stringer somewhat oversimplifies their study, nevertheless job satisfaction was high in the achieving and friendly-democratic climates, low in the authoritarian group. In terms of profits made, the achieving group far outstripped the other two, who were relatively even in profits. The achieving climate also completed the experiment with a greater number of new products developed and accepted than the other two companies. In terms of overall performance the achieving climate seemed far ahead, probably because it encouraged people to satisfy their achievement needs in the work situation, structuring the situation to stimulate that motive.

Many times the task of building an achieving climate in an organization is one of changing the concerns of management from power-compliance ("Here is what needs doing, and here is how to do it") to one that offers warmth and support to each individual, communicating organizational goals and standards but not attempting to control the means of reaching those goals. In a classroom "organization" Alschuler⁴ gives another example of the effects of climate change on performance. An experienced typing teacher in a suburban Boston high school decided to stop prescribing goals for her pupils, to stop scheduling tests for all at the same time, and to stop enforcing behavior rules unrelated to typing skill (talking, gum-chewing). She gave one speed test a week, at a time of the pupils' choosing, asked them to estimate their goals for the test in terms of speed and errors, and gave them as many tests as needed to reach their goals. When not taking the tests, pupils were free to practice as they wished, working on problems they felt most important. When they brought a record player and records to class, she merely asked them not to play it so loud that it would disturb other classes.

In this climate, which emphasized affiliation and achievement and de-emphasized compliance with authority, the pupils improved their speed and accuracy to an extraordinary degree. Compared to a previous class almost perfectly matched in IQ and manual ability, every one in the experimental group tied or outscored the highest scorer in the more conventional classroom climate. Clearly the difference in climate increased performance and satisfaction.

C. Group Exercise: Analyzing the Organization Climate of This Learning Organization

The goal of this exercise is to identify the kind of organization climate that members of this group would ideally like to have in their learning organization and to diagnose how members currently see the organization climate of this group. A second goal is to identify differences between the "ideal" climate and "real" climate and to take steps to eliminate these discrepancies.

To facilitate the analysis, a modified form of organization climate dimensions developed by Litwin and Stringer⁵ is presented next. Each individual should complete this questionnaire to show how he would ideally like the climate to be and how he now sees the actual organization climate of this group. The completed questionnaire should be given to one or two group members who will compute the group average on each dimension and transfer the real and ideal climate scores to the Summary of Real and Ideal Organization Climate form on page 75. (The group may want to record the summary on the blackboard for easy viewing by the total group during the discussion.)

While the group scores are being computed the remainder of the group should discuss questions 1 through 4 on the questionnaire. Once the scores are presented to the group, questions 5 through 8 should be addressed.

⁴ Alfred Alschuler, "How to Increase Motivation through Structure and Climate" Achievement Motivation Development Project working paper No. 10, Harvard Graduate School of Education, 1968.

⁵ See Litwin and Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*.

Organization Climate Questionnaire

Introduction

For each of the seven organization climate dimensions described below place an (A) above the number that indicates your assessment of the organization's current position on that dimension and an (I) above the number that indicates your choice of where the organization should ideally be on this dimension.

3.8

1. *Conformity.* The feeling that there are many externally imposed constraints in the organization; the degree to which members feel that there are many rules, procedures, policies, and practices to which they have to conform rather than being able to do their work as they see fit.

3.9

Conformity is not characteristic of this organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformity is very characteristic of this organization

2. *Responsibility.* Members of the organization are given personal responsibility to achieve their part of the organization's goals; the degree to which members feel that they can make decisions and solve problems without checking with superiors each step of the way.

4.0

No responsibility is given in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 There is a great emphasis on personal responsibility in the organization

3. *Standards.* The emphasis the organization places on quality performance and outstanding production including the degree to which the member feels the organization is setting challenging goals for itself and communicating these goal commitments to members.

4.1

Standards are very low or nonexistent in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 High challenging standards are set in the organization

4. *Rewards.* The degree to which members feel that they are being recognized and rewarded for good work rather than being ignored, criticized, or punished when something goes wrong.

4.2

Members are ignored, punished, or criticized 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Members are recognized and rewarded positively

5. *Organizational clarity.* The feeling among members that things are well organized and goals are clearly defined rather than being disorderly, confused, or chaotic.

4.3

The organization is disorderly, confused, and chaotic 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 The organization is well organized with clearly defined goals

6. *Warmth and support.* The feeling that friendliness is a valued norm in the organization; that members trust one another and offer support to one another. The feeling that good relationships prevail in the work environment.

4.4

There is no warmth and support in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Warmth and support are very characteristic of the organization

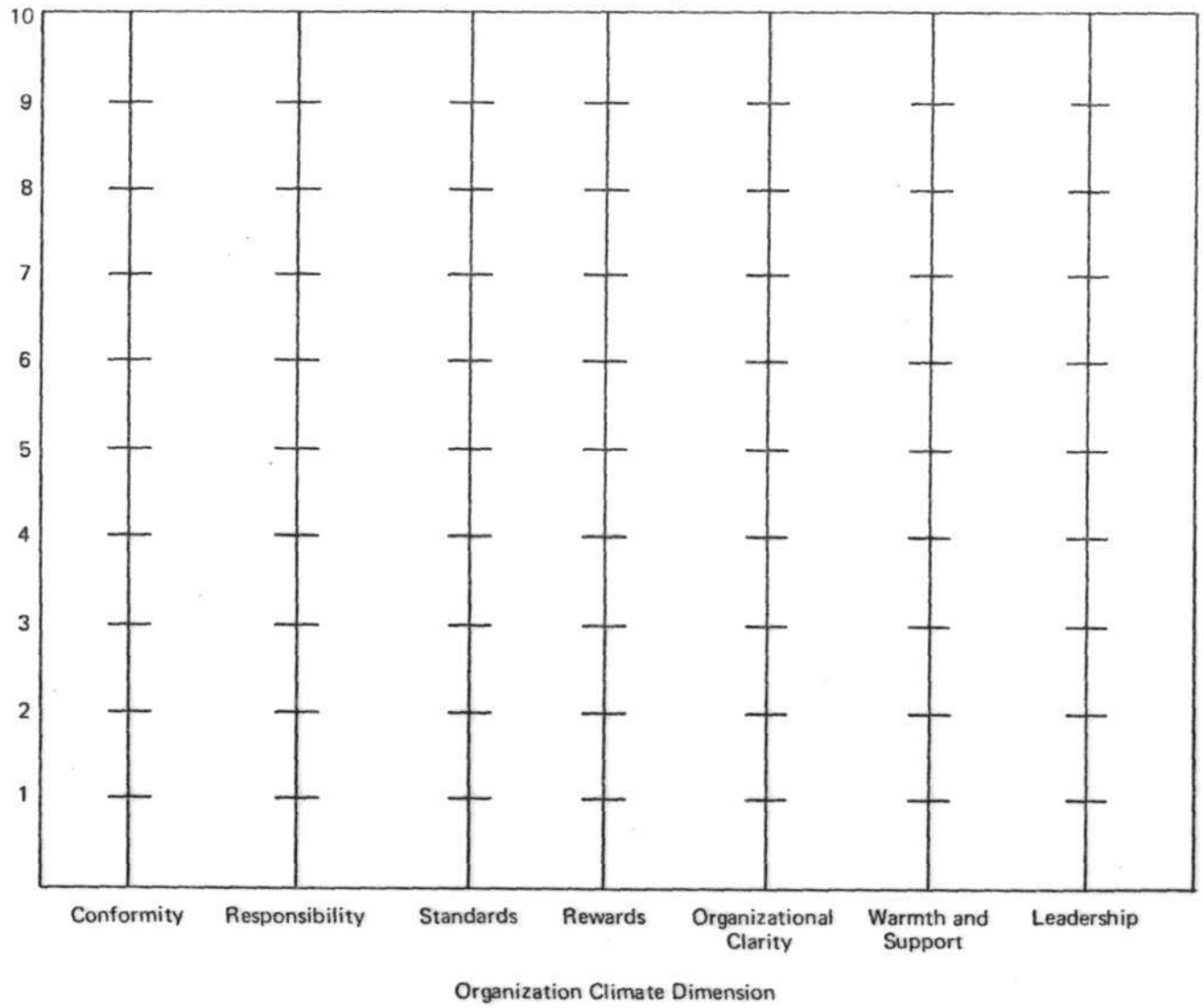
7. *Leadership.* The willingness of organization members to accept leadership and direction from qualified others. As needs for leadership arise members feel free to take leadership roles and are rewarded for successful leadership. Leadership is based on expertise. The organization is not dominated by, or dependent on, one or two individuals.

Leadership is not rewarded; 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Members accept and reward leadership based on expertise

members are dominated or dependent and resist leadership attempts

45

Summary of Real and Ideal Organization Climate



46

INE 47 p. 122/162

20

INF. 47, p. 123/1679
[Signature]

Discussion Questions about Organization Climate

1. How did your motive pattern influence your choice of an ideal climate?

2. How did your perception of the organization's task influence your choice of an ideal climate?

3. Which climate dimensions in your opinion stimulate (or inhibit) *n* Achievement? *n* Power? *n* Affiliation?

4. Which motives should be stimulated (or inhibited) to effectively accomplish the task of this learning organization?

5. How much agreement or disagreement was there in the group's choice of an ideal climate? In the perception of the actual climate?

6. What dimensions show the greatest discrepancy between real and ideal climate?

7. Is there commitment on the part of group members to eliminate these discrepancies?

8. What steps can be taken to do so?

V. Summary

Although there are many human motives, we have chosen to emphasize the three social needs, *n*-Achievement, *n*-Power, and *n*-Affiliation, because they appear to be central to organizational life. The need for achievement governs an individual's orientation to tasks he faces in the organization. Is he unconcerned about his work, or is he concerned about doing his job well and motivated by the reward of a job well done? The needs for affiliation and power govern an individual's interpersonal relationships—does he seek friends, strive for leadership, is he warm and friendly, or does he seek power and control over others?

27

As we have seen, motivation is not the only determinant of behavior. The organization climate also can shape behavior toward friendship, power, or achievement. Nonetheless, numerous research studies have shown that managers who are highly motivated in one direction show characteristic patterns of behavior. From a summary of some of these studies we can gain a better insight about the organizational impact of these three motives.

28

The Motive Patterns of Managers

A. *N*-Power

Many managers have a high need for power. As categorical as that statement is, it makes no value judgments about the type of manager a person high in *n*-Power is. His effectiveness as a creator of company climate lies not only in his need for power but also in the other values he brings to his job. John Andrews' study of two Mexican companies is striking in this regard.⁶ Both companies had presidents who scored high in *n*-Power, but one firm was stagnating whereas the other was growing rapidly. The manager of the growing company, though high in *n*-Power, was also high in *n*-Achievement and was dedicated to letting others in the organization satisfy their own needs for achievement by introducing improvements and making decisions on their own.

29

The stagnant company, though well capitalized and enjoying a favorable market, was constantly in turmoil and experienced a high rate of turnover, particularly among its executives. In this company the president's high *n*-Power, coupled with highly authoritarian values, led him to make all the decisions himself, leaving no room for individual responsibility on the part of his personnel. A comparison of motivation scores of upper-level managers of the two companies showed that the dynamic company's managers were significantly higher in *n*-Achievement than those of the stagnant company, who tended to be more concerned with power and compliance than with individual responsibility and decision making.

30

The results of research have shown that a manager needs a reasonably high *n*-Power in order to function as a leader.⁷ Whether he uses it well depends in large part on the other values and motive he holds. Being high in *n*-Power does not automatically make one autocratic or authoritarian. Good leadership may indeed be a function of the manager's ability to understand his need for power and enjoy using it in creative, satisfying ways.

31

B. *N*-Affiliation

The man high in *n*-Affiliation alone, since his concerns are more with warm, friendly relationships, is more likely to be in a supervisory job (if he is in industry at all), a job where

⁶John D. W. Andrews, "The Achievement Motive in Two Types of Organizations" (Harvard University.)

⁷Herbert A. Wainer and Irwin M. Rubin, "Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success" *Journal of Applied Psychology*, 53, No. 3, (1969), 178-184 *Readings*.

maintaining relationships is more important than decision making. Kolb and Boyatzis⁸ have shown that people high in *n*-Affiliation alone are seen as ineffective helpers, probably because they fear disrupting relationships by forthrightness and confrontation. They have also shown, however, that the people who are seen by others as effective helpers tend to have relatively even motive strengths across the three motives, not being extremely high or low on any of the three. Although strong *n*-Affiliation does not seem to be central to leadership and management performance, some concern with the feelings of others is necessary. Some concern with affiliation is important in understanding the needs of others and in generating a climate that takes those needs into consideration. Noujaim⁹ has shown that high *n*-Affiliation managers spend more time communicating than high *n*-Achievement or high *n*-Power managers. Communicating with others in warm, friendly ways is of real importance to the achievement of organizational goals. When people can collaborate and communicate on task accomplishment, the climate of the organization is improved.

32

C. *N*-Achievement

Whereas a high need for achievement seems absolutely necessary for the entrepreneur, it is not always functional for managers, as creators of an organization's climate, to be extremely high in this motive. Noujaim has shown in a study that executives high in *n*-Achievement tend to have less meetings than other executives and tend to want to work alone, despite the fact that many organizational problems would be better solved by collaborative effort. (For example, high *n*-Achievement managers spend significantly more time doing personnel work alone.) As with executives high in *n*-Power, their effectiveness as managers depends more on their other values than on their motivation alone.

33

The person high in *n*-Achievement wants to take personal responsibility for his success or failure, likes to take calculated (moderate) risks, and likes situations in which he gets immediate, concrete feedback on how well he is doing. His need for feedback keeps him from getting too involved in open-ended, exploratory situations with no concrete goal and no benchmarks along the way. His sense of personal responsibility will keep him from delegating authority, unless he holds values that let him see developing a viable organization as a legitimate achievement goal. He will be task-oriented, but the kind of climate he creates in an organization will be healthier if his strong *n*-Achievement is balanced by moderate needs for power and affiliation, and if he is committed to building an achievement-oriented organization that is capable of taking responsibility and calculated risks and that enjoys knowing how it is doing each step of the way.

34

Managing Motivation through Organization Design

In choosing a management system and organization structure an organization must consider the interaction among the following variables:

1. *The people* in the organization, their abilities and motives
2. *The organization's tasks* and the kinds of behavior needed to accomplish that task most effectively
3. *The organization's external environment* and the demands it makes on the organization for creativity, flexibility, quality, etc.
4. *The organization climate* as determined by the leadership styles of management and the organization's structure

35

⁸David A. Kolb and Richard Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," *Journal of Applied Behavior Science* 1970. *Readings*.

⁹Khalil Noujaim, "Some Motivational Determinants of Effort Allocation and Performance" (Ph.D. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1968.)

Stated simply, the goal of organization design is to match people with tasks that require and inspire their motives and abilities and to design tasks that cope with environmental demands and opportunities. The most manageable variable of the four is organization climate. It can serve as an effective management tool for integrating individual motivation with the goals and tasks of the organization.

36

One example of how organization structure changes can produce improvements in organization climate and effectiveness occurred in the assembly division of an electronics company. The morale, productivity, and return rates on equipment were very bad in one group until the management changed the physical structure of the group (of female assemblers) from a linear assembly line to a circle. When the women sat in a face-to-face group, their morale improved as their affiliation needs were met. This resulted in improved production, sharing of workloads, and better quality control resulting from a sense of team spirit. It is important to note in connection with this case that climate must be changed by giving consideration to both the individuals' motives and the job demand. Harris¹⁰ highlights this point in his study of the interaction between the motives and organization climate of a research and development organization. He found that when all managers were considered together, there was a positive relationship between warmth and support and the effectiveness ratings. Yet, when he considered the effect of a warm and supporting climate on only those managers with high *n*-Affiliation, he found a negative relationship between the amount of warmth and support and the effectiveness ratings. The implication of this finding is that when high *n*-Affiliation people are placed in a warm, supportive setting, they lose sight of any concerns about getting the job done. Thus, changes in climate must be attuned to the individual needs of managers as well as the task requirements.

37

¹⁰Henry H. Harris, "An Experimental Study of Organizational Climate and Motivation in Effective Management Teams" (MS. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1969.)

Psicologia clínica no Brasil na atualidade — Elisa Dias Velloso

Análise teórica da percepção do sucesso e do insucesso pessoal em função do sexo e da motivação — Maria Alice d'Amorim

Desenvolvimento da forma experimental em português do Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE), de Spielberger — Angela M. B. Biaggio, Luiz Natalício e Charles O. Spielberger

Aplicação dos modelos matemáticos, inspirados na teoria das filas, na exploração de parâmetros de variáveis relacionadas a acidentes de trabalho em uma indústria de construção naval — José Augusto De la Coleta

Motivação e clima organizacional — José Luiz Hesketh

Análise das pesquisas realizadas com o psicodiagnóstico mioelétrico nos distúrbios — Alice Madalena Galand de Mira

Considerações sobre a atualidade do Teste de Szondi — Richard E. Bucher

A validade do psicofísico na seleção de motoristas, quando cientificamente aplicado e interpretado o psicodiagnóstico mioelétrico de Mira y López — Glória Quintela

Um caso de traumatismo crânio-encefálico — Glória Quintela

Sistema Nacional de Informação de Oportunidades Educacionais — CIPO

Considerações gerais sobre a psicologia no Japão — Vera Parreira Noves

Técnicos e auxiliares de 2ª grau — CIPO

Resenha bibliográfica

Noticiário

ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Motivação e clima organizacional *

JOSÉ LUIZ HESRETH **

1. Introdução; 2. Análise motivacional;
3. Clima da organização; 4. Estrutura
motivacional de dirigentes; 5. Planeja-
mento organizacional e controle motiva-
cional; 6. Conclusão.

1. Introdução

Gerentes têm freqüentemente feito presunções bastante simplistas acerca de seus próprios motivos e dos 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 e definindo os motivos humanos. McClelland (10) 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

2

3

* 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.

** Da Universidade de Brasília.

figuras para as quais o indivíduo deve elaborar estórias, criando situações imaginárias, de modo a registrar amostras de pensamento que seriam ser estudadas e agrupadas de acordo com seus temas dominantes, conforme expressos nessas estórias. Ele e seus colaboradores foram capazes de agrupar as respostas ao TAT em três amplas categorias, cada uma representando um motivo identificável: a necessidade de afiliação (nAfi), a necessidade de poder (nPod) e a necessidade de realização (mRea).

3

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

4

2. 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 1) 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.

5

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

6

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 autodeterminados; 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.

7

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.

8

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

9

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

10

1. Alguém na estória mostra-se sensibilizado ou está emocionalmente preocupado em conseguir ou manter controle dos meios de influenciar alguém.

p 71 (Port.)

ando situações imagi-
eriam ser estudadas e
me expressos nessas
as respostas ao TAT
otivo identificável: a
d) e a necessidade de

to grau de cada um
ma intensidade. Uma
necessidade de reali-
al pessoa tenderia a
balho ou controlar os
nte da do empregado
afiliação e poder.

correção, ajudam a
a ficha individual de
em ca... estória, bem
plo, agressão, necessi-
contenha nenhum ou
sexo, agressão, fome

quando qualquer uma

de excelência: quer
de bom desempenho
ançar uma meta de
lavras tais como *bom*
r desempenho.

única, tal como uma
ncia pode ser inferido

de longo prazo, tal

do q... quer uma das

mocionalmente preo-
influenciar alguém.

Querendo ganhar num ponto, mostrar domínio, convencer alguém ou conseguir uma posição de controle, assim como evitar fraqueza ou humilhação são outros 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, a menos que haja evidência de preocupação com poder.

10

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.

11

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 do patrão-empregado se desenvolve elaborando 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 não é anotável como relação de poder.

12

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

72

(Associação)

1. Alguém na estória está se preocupando em estabelecer, manter ou restaurar uma relação emocional positiva com outra pessoa. Amizade é o tipo de relação emocional mais básico e mencionar que dois personagens de estória são amigos seria a base mínima para anotar-se nAfi. Outras relações, tais como pai-filho, amantes etc., devem ser anotadas somente se têm o calor e a compaixão implicadas na definição dada.

13

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.

14

3. Também se anota se a história 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 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, mas sim que é espontânea.

15

76

3. Clima da organização

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

16

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 seus membros e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

17

Apesar de o conceito de motivo, como foi descrito, ser um conjunto de pensamentos relativamente constante sobre poder, realização, ou afiliação, e, apesar de a estrutura motivacional de uma pessoa permanecer bastante estável, é possível despertar-se um motivo qualquer por meio 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 satisfação, ou seja, 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 baixa motivação de realização.

18

3.1 Dimensões do clima organizacional

76

Litwin e Stringer (8) 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 duas 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.

19

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 amigas 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 ele.

20

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 do 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.

21

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 amigo-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.

22

23

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.

24

Numa *organização* de sala de aula, Aschuler (2) 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

25

da um dos quais tem
não ser uma medida
ramente controladas
dicação dos motivos
motivos individuais
al do indivíduo. As
de uma organização
ntro da organização,
clima psicológico de

e o dirigente precisa
onal adequado que o
A eficácia da organi-
nal que satisfaça as
eus comportamentos

ser um conjunto de
ão, ou afiliação, e,
r base estável, é
ulos produzidos pelo
ceitas e importantes
inção da pessoa e do
omportamento rela-
o das preocupações
dessas preocupações
nizacional. Então, a
por exemplo, não
vação de realização.
e pode estimular o
baixa motivação de

clima organizacional
três companhias que
os sír es, por um
s criadas, escolhidos
s acerca de como as

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.

25

Neste clima que enfatiza 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 superaram 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.

26

3.2 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 2. 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 entendimentos em um gráfico do tipo proposto no anexo 3.

4. 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 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?

27

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 altamente motivados em uma direção mostram padrões de comportamento característicos. A partir de uma visão sumária de alguns desses

28

estudos é possível obter-se melhor percepção sobre o impacto desses três motivos no desempenho organizacional.

28

4.1 Necessidade de poder (nPod)

Muitos gerentes têm uma grande necessidade de poder. Apesar de esta declaração ser tão categórica, ela não faz nenhum julgamento de valor sobre o tipo de gerente que é um indivíduo com alta necessidade de poder. 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 (1) sobre duas companhias mexicanas é amplamente 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 alta nPod, tinha também alta 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.

29

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 da companhia estagnada, que tendiam a ser mais preocupados com poder e obediência do que com responsabilidade e tomada de decisão individuais.

30

Os resultados experimentais têm mostrado que um gerente precisa de grau razoavelmente elevado de nPod, a fim de que possa funcionar como líder (13). O bom uso dessa necessidade depende em grande parte dos outros valores e motivos que ele possui. Sendo alta, a nPod não o transforma necessariamente em um gerente autoritário ou autocrático. A boa liderança pode ser, realmente, uma função de habilidade do gerente de entender sua própria necessidade de poder e aproveitá-la com criatividade, de forma que obtenha satisfação por meio da ação de liderar.

31

4.2 Necessidade de afiliação (nAfi)

O indivíduo com grande nAfi, devido a suas preocupações serem mais voltadas para relações calorosas e amigáveis, provavelmente estará em um trabalho de supervisão (caso esteja na indústria), um trabalho em que manter boas relações é

73

73

mais importante que tomar decisões. Kolb e Boyatzis (6) demonstraram que pessoas com alta 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 vistas como eficientes no processo de ajuda tendem a ter relativamente o mesmo escore nos três motivos, não sendo extremamente altos ou baixos nenhum dos três. Apesar de uma forte dose de nAfi não parecer fundamental ao desempenho de liderança e gerencial, 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 (11) demonstrou que gerentes com alta nAfi gastam mais tempo se 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 de organização melhora muito.

32

74

4.3 Necessidade de realização (nRea)

Enquanto 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, terem muito alto este motivo. Noujain demonstrou, num estudo, que executivos com alta nRea tendem a ter menos reuniões que outros executivos e 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.

33

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 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 nRea 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.

34

83

5. Planejamento organizacional e controle motivacional

Ao escolher uma estrutura organizacional e um sistema gerencial, 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 de modo mais eficaz.
3. O *ambiente externo* da organização e as demandas em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade etc., que faz a organização.
4. O *clima* da organização tal como é determinado pelos estilos de liderança da gerência e a estrutura da organização.

35

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 superem 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.

36

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 não eram bons em um grupo até que a gerência mudou a estrutura física da equipe (de montadores femininos) do tipo linha de montagem linear para um tipo circular. Quando as mulheres se sentaram em grupo, face a face, seu moral melhorou à medida que suas necessidades de afiliação foram mais bem atendidas. Isto provocou um aumento de produção, melhor divisão das quotas de trabalho, e melhor controle de qualidade, resultantes de um senso de equipe.

37

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 (4) 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 feito. Portanto, mudanças no clima devem ser dirigidas às necessidades individuais dos gerentes tanto quanto aos requisitos das tarefas.

Folha de correção individual para TAT reduzido

75

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	N.º de estórias com: Realização ____ Poder ____ Afiliação ____	Outras preocupações importantes:

Anexo 2

Escala do clima da organização

zido

outras preocupações

79

presentes na história

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.

38

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.

39

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.

40

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.

41

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

(continua)

79-80

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

42

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

43

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

44

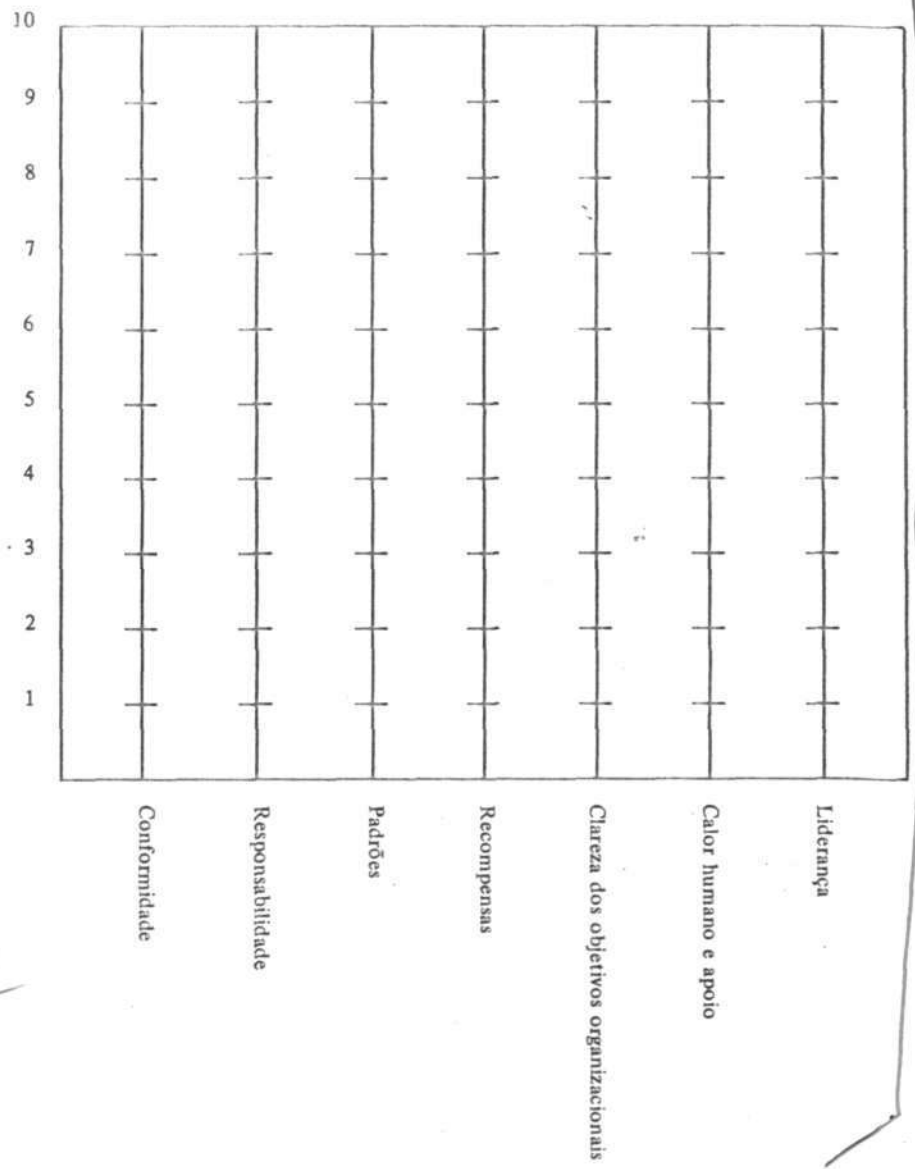
7. *Liderança* – O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge, os membros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança 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 recompensam a liderança baseada em capacidade

45

Anexo 3

Gráfico do clima real e ideal na organização



46

82

Dimensões do clima organizacional

que são reconhecidos e valorados, criticados ou

mbros são reconheci- s e recompensados po- vamente

de que as coisas estão os, ao invés de serem

rganização é bem or- izada, com objetivos amamente definidos

mizada uma norma tros e oferecem apoio ecem no ambiente de

or humano e apoio são lto característicos da anização

aceitarem a liderança necessidade de uma aceitarem papéis de cedida. A liderança é nem dependente de,

mbros aceitam e re- pensa a liderança ada em capacidade

6. 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 (12).

O trabalho de Maslow (9), 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, isto é, de segurança física e estabilidade — devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior — 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 por que um aumento salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (5) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial de motivação.

Fatores higiênicos — coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários etc. — criam insatisfação caso não existam. A sua presença, contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores — fatores motivadores, tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento etc. — é necessário para estimular motivação positiva. Uma vez que a pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, o aumento da satisfação dessas necessidades 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 dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências bibliográficas

1. Andrews, J. D. W. The achievement motive in two types of organizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 6, p. 163-8, 1967.
2. Aschuler, A. *How to increase motivation through structure and climate*. Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
3. Atkinson, J. ed. *Motives in fantasy, action, and society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.

4. Harris, H. H. *An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams*. Tese de mestrado. Massachusetts Institute of Technology, 1969.
5. Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, World Publishing Company, 1966.
6. Kolb, D. A. & Roystzis, R. On the dynamics of the helping relationship. *Journal of Applied Behavior Science*, 1970.
7. Kolb, D. A. et alii. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1974.
8. Litwin, G. H. & Stringer, R. *The influence of organizational climate on human motivation*. Harvard, 1966.
9. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. N. York, Harper, 1970.
10. McClelland, D. *The achieving society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.
11. Noujain, K. *Some motivational determinants of effort allocation and performance*. Tese de doutorado. Massachusetts Institute of Technology, 1968.
12. Schein, E. H. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1965.
13. Wainer, H. A. & Rubin, I. M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, v. 3, p. 178-84, 1969.

os o seu entendimento
n que homem trabalha
Substituídas por teorias

dois postulados impor-
sidades psicológicas do
quica. Necessidades de
levem ser satisfeitas em
r - de auto-estima e
é sobre a noção de que
or do comportamento.
imento salarial pode ser
n níveis diferentes na

chama de uma teoria

instalações físicas, bons
presença, contudo, não
- fator motivadores,
- é necessário para
tem suas necessidades
sidades produz apenas

etamente com a noção
to de clima organiza-
ana seja muito valioso.
fator determinante do
dar o comportamento
tamentos e dos proce-
n, os dirigentes podem
ganização.

organizations. *Journal of*

nd climate. Achievement

ey, Van Nostrand, 1961.

A.B.P.A. 3/77

SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO DEVE ASSINAR ABPA.

ABPA* destina-se aos profissionais de psicologia que desejam estar bem informados.

Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões. ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas psicológicos e informa sobre tudo que se publica na área da psicologia. Não assinie ABPA se você não deseja questionar seus conhecimentos.

***Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)**

INF. 47, p. 144/162

17
JPM

Organizational Psychology

an
experiential
approach

David A. Kolb
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

Irwin M. Rubin
Associate Professor of Organizational Psychology and Management
Massachusetts Institute of Technology

James M. McIntyre
Lecturer, Organizational Studies
Massachusetts Institute of Technology

Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

III. Introduction

Motive is a word often used in mystery stories and among actors. All of us have some intuitive understanding of the meaning of the term in those contexts. The detective, for instance, in looking for the culprit, will always seek someone with a "motive," a reason for committing the murder. The actor, in a like manner, wants to understand the motivation of his character. In both instances the search for motive is the search for a process of thinking that causes a person to act in specific ways.

1

Managers have often made assumptions about their own motives and the motives of their employees that are quite simplistic. An employee was motivated by external forces, according to this view—money and working conditions being the only factors to which he would really respond.

2

Psychologists, most notably David McClelland of Harvard, have made a great deal of progress over the past twenty years in scientifically measuring and defining human motives.² McClelland began by looking not at external action, but at the way a person thinks. He used the Thematic Apperception Test, which you have taken in preparation for today, to record thought samples that could then be studied and grouped according to the dominant concerns, or themes, expressed in the stories. He and his co-workers were able to group the responses into three broad categories, each representing an identifiable human motive. The need for affiliation (*n-Aff*), the need for power (*n-Pow*), and the need to achieve (*n-Ach*).

3

Most people, McClelland found, have a degree of each of these motives in their thoughts, but seldom in the same strength. A person may be high in the need for affiliation (*n-Aff*), low in the need for achievement (*n-Ach*), and moderate in the need for power (*n-Pow*). Such a person would tend to think more about friendship than doing a good job or controlling others. His motivation to work will be of a different order than that of the employee who is high in achievement motivation and low in affiliation and power motivations.

4

IV. Procedure for Group Meeting

A. Motive Analysis and Scoring (1 Hour)

The purpose of this exercise is to help you to identify (but not score in detail) the motivational themes you expressed in your Thematic Apperception Test stories. *Divide the group into trios for the scoring and have one trio member read his first story to the other two. Using the criteria listed forthwith, score the story and enter it on the Individual Scoring Form on page 71. Repeat until all stories of each trio member have been scored and entered.*

The following criteria, taken from the empirical scoring systems, will help you to decide which of the three motives, *if any*, is present in your stories. Record, on the form provided, those motives present in each story plus any other motivational concerns (e.g., aggression, need for security) that you and your group may notice. It is possible for a story to contain none or all three of these motives as well as other motivational concerns such as sex, aggression, hunger, or security.

5

²See Atkinson, ed., *Motives in Fantasy Action and Society* and David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961).

Achievement Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

1. Someone in the story is concerned about a *standard of excellence*: he wants to win or do well in a competition; he has self-imposed standards for a good performance; or he is emotionally involved in attaining an achievement goal. Standards of excellence can be inferred by the use of words such as *good* or *better* or similar words when used to evaluate performance. (7)
2. Someone in the story is involved in a unique accomplishment, such as an invention or an artistic creation. Here the standard of excellence can be inferred, and need not be explicitly stated. (8)
3. Someone in the story is involved in a *long-term goal*, such as having a specific career, or being a success in life. (9)

Power Motivation is present in a story when any one of the following three things occurs:

1. Someone in the story shows affect or is *emotionally concerned about getting or maintaining control of the means of influencing a person*. Wanting to win a point, to show dominance, to convince someone or to gain a position of control, as well as wanting to avoid weakness or humiliation are obvious examples. However, weaker statements such as wanting to teach or inspire another person should also be scored. If the teaching or advice is solicited, then imagery should not be scored unless there is additional evidence of power concern. (10)
2. *Someone is actually doing something to get or keep control of the means of influence*, such as arguing, demanding or forcing, giving a command, trying to convince, or punishing. Theoretically any activity could be scored here, so long as it is oriented toward control of the means of influence. Physical power could be scored as power imagery, but not if it were only an expression of hostility. (11)
3. There is a statement of an *interpersonal relationship that is culturally defined as one in which a superior has control of the means of influencing a subordinate*. The relationship must not only be mentioned but also carried out in activity. If a boss-worker story goes on to elaborate an affiliative bond, then power imagery would not be scored. Furthermore, either the subordinate must be mentioned or the effect on him must be clear. The parent-child relationship, in and of itself, is not scored as a power relationship. (12)

Affiliation Motivation is present when one of the following three things occurs:

1. Someone in the story is concerned about establishing, maintaining, or restoring a *positive emotional relationship* with another person. Friendship is the most basic kind of positive emotional relationship, and to mention that two characters in the story are friends would be a minimum basis for scoring imagery. Other relationships, such as father-son, or lovers, should be scored *only* if they have the warm, compassionate quality implied in the definition given. (13)
2. Statements that *one person likes or wants to be liked* by someone else, or that someone has some similar feeling about another. Moreover, if a close interpersonal relationship has been disrupted or broken, imagery can be scored if someone feels sorrow or grief or takes action to restore the relationship. (14)

- 3. Also score if the story mentions such *affiliative activities* as parties, reunions, visits, or relaxed small talk as in a bull session. However, if the affiliative nature of the situation is explicitly denied in the story, such as by describing it as a business meeting or an angry debate, imagery is not scored. Friendly actions such as consoling or being concerned about the well-being or happiness of another person are scored, except where these actions are culturally prescribed by the relationship, e.g., father-son. In other words, there must be evidence that the nurturant activity is not motivated solely by a sense of obligation.

15

Discussion of Motive Scores

When a trio has finished scoring their stories they should join with another trio and discuss the following questions:

- 1. How much agreement/disagreement was there in your group concerning the dominant motivational concerns expressed in your stories? Of what significance is this agreement/disagreement?
- 2. In what ways did the motivational concerns you expressed in the stories agree/disagree with the image you held of yourself *before* you took the test? Of what significance are any differences?
- 3. What kinds of things cause one person to express affiliation concerns, another person to express power concerns, and a third to express achievement concerns in response to the *same* picture? Consider immediate (e.g., He hadn't had anything to eat all day) as well as historical (e.g., He flunked math in high school) factors.
- 4. Were there any particular reasons that you chose the four pictures you did? In other words, you chose not to respond to two pictures in particular . . . Why? Did others choose the same pictures as you?
- 5. What motives do you think are relevant/important within the context of a job?
- 6. Of what value, if any, do you feel are projective techniques such as the T.A.T. in assessing human motivation? What other alternatives might be feasible or better?

Individual Scoring Form For Test Of Imagination

Circle the motives present in each story and indicate other motivational concerns in the space provided.

	<i>Primary Social Motives</i>	<i>Other Motives Present in Story</i>
Story 1	Achievement Power Affiliation	
Story 2	Achievement Power Affiliation	
Story 3	Achievement Power Affiliation	
Story 4	Achievement Power Affiliation	
Story 5	Achievement Power Affiliation	
Story 6	Achievement Power Affiliation	
Summary	Number of Stories with Achievement ____ Power ____ Affiliation ____	Other major concerns:

B. Organization Climate (1 Hour)

Any group or organization is made up of individuals, each of whom has his own unique motive pattern. Although the test you have just scored is not completely accurate due to uncontrolled testing conditions and lack of scorer reliability, it does give some indication of the major motives in your thoughts. Motives are expressed to others in groups, and your motives have been being expressed to this group in your behavior, verbal and nonverbal. Interactions of the motive patterns of members of an organization combine with the leadership style of the organization's key people, the norms and values of the organization, and the structure of the organization to create the psychological climate of an organization.

16

Organization climate is an important concept for the manager to understand because it is through the creation of an effective organization climate that the manager can "manage the motivation" of his employees. Organization effectiveness can be increased by creating an organization climate that satisfies the members' needs and at the same time channels their motivated behavior toward organization goals.

17

Although the concept of motive, as it has been described, is a relatively constant network of thoughts about power, achievement, or affiliation, and although a person's motive pattern stays pretty much the same in relaxed, nonstimulated conditions, it is possible to arouse a particular motive through cues provided by the organization climate. One of the most widely accepted and important insights of social psychologists is that behavior is a function of the person and his environment. In the terms we are using here this means that behavior, achievement-, affiliation-, or power-related, is a function of the person's motivational concerns and of his perception of which of these concerns will be rewarded by the environment in which he finds himself, i.e., his perception of the organization climate. Thus, the tendency to act in achievement-oriented ways, for example, does not necessarily mean that the individual has high achievement motivation. By creating an "achieving" climate a manager can stimulate achievement-oriented behavior from people with low achievement-motivation.

18

Dimensions of Organizational Climate

Litwin and Stringer³ defined six key variables in organizational climate and tested them in a laboratory situation in which they set up three companies that would be engaged in similar production and development work over a two-week period. The top managers of the companies, chosen for their personal styles of management, were given instructions on how their companies should be run.

19

One company was set up on highly authoritarian lines designed to arouse the power motive. Communication was in writing, jobs were well defined, all decisions were made by the president, and little room was left for individuals to show initiative. A second company was organized along friendly-democratic lines, emphasizing warm, friendly working relationships more than task accomplishment or formal organization. People were encouraged to talk and play, and interpersonal issues were confronted in daily group meetings. The president was always available to all employees and encouraged them to bring their problems to him.

20

The third company was designed for an achieving climate. The president formulated objectives in collaboration with other executives, allowed groups to establish their own procedures, established a reward system for productivity, and constantly communicated his expectation of high performance by showing approval of good work. He was interested in everything, but he trusted his employees to make decisions affecting their own work. He posted progress reports for all to see every time he received any data on sales or new-product acceptance.

21

³George H. Litwin and Robert Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, May 1966. An expanded version of this article appears in *Organizational Psychology: A Book of Readings*.

Summarizing the data of Litwin and Stringer somewhat oversimplifies their study, nevertheless job satisfaction was high in the achieving and friendly-democratic climates, low in the authoritarian group. In terms of profits made, the achieving group far outstripped the other two, who were relatively even in profits. The achieving climate also completed the experiment with a greater number of new products developed and accepted than the other two companies. In terms of overall performance the achieving climate seemed far ahead, probably because it encouraged people to satisfy their achievement needs in the work situation, structuring the situation to stimulate that motive.

Many times the task of building an achieving climate in an organization is one of changing the concerns of management from power-compliance ("Here is what needs doing, and here is how to do it") to one that offers warmth and support to each individual, communicating organizational goals and standards but not attempting to control the means of reaching those goals. In a classroom "organization" Alschuler⁴ gives another example of the effects of climate change on performance. An experienced typing teacher in a suburban Boston high school decided to stop prescribing goals for her pupils, to stop scheduling tests for all at the same time, and to stop enforcing behavior rules unrelated to typing skill (talking, gum-chewing). She gave one speed test a week, at a time of the pupils' choosing, asked them to estimate their goals for the test in terms of speed and errors, and gave them as many tests as needed to reach their goals. When not taking the tests, pupils were free to practice as they wished, working on problems they felt most important. When they brought a record player and records to class, she merely asked them not to play it so loud that it would disturb other classes.

In this climate, which emphasized affiliation and achievement and de-emphasized compliance with authority, the pupils improved their speed and accuracy to an extraordinary degree. Compared to a previous class almost perfectly matched in IQ and manual ability, every one in the experimental group tied or outscored the highest scorer in the more conventional classroom climate. Clearly the difference in climate increased performance and satisfaction.

C. Group Exercise: Analyzing the Organization Climate of This Learning Organization

The goal of this exercise is to identify the kind of organization climate that members of this group would ideally like to have in their learning organization and to diagnose how members currently see the organization climate of this group. A second goal is to identify differences between the "ideal" climate and "real" climate and to take steps to eliminate these discrepancies.

To facilitate the analysis, a modified form of organization climate dimensions developed by Litwin and Stringer⁵ is presented next. Each individual should complete this questionnaire to show how he would ideally like the climate to be and how he now sees the actual organization climate of this group. The completed questionnaire should be given to one or two group members who will compute the group average on each dimension and transfer the real and ideal climate scores to the Summary of Real and Ideal Organization Climate form on page 75. (The group may want to record the summary on the blackboard for easy viewing by the total group during the discussion.)

While the group scores are being computed the remainder of the group should discuss questions 1 through 4 on the questionnaire. Once the scores are presented to the group, questions 5 through 8 should be addressed.

⁴ Alfred Alschuler, "How to Increase Motivation through Structure and Climate" Achievement Motivation Development Project working paper No. 10, Harvard Graduate School of Education, 1968.

⁵ See Litwin and Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*.

Organization Climate Questionnaire

Introduction

For each of the seven organization climate dimensions described below place an (A) above the number that indicates your assessment of the organization's current position on that dimension and an (I) above the number that indicates your choice of where the organization should ideally be on this dimension.

3.8

1. *Conformity.* The feeling that there are many externally imposed constraints in the organization; the degree to which members feel that there are many rules, procedures, policies, and practices to which they have to conform rather than being able to do their work as they see fit.

3.9

Conformity is not characteristic of this organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Conformity is very characteristic of this organization

2. *Responsibility.* Members of the organization are given personal responsibility to achieve their part of the organization's goals; the degree to which members feel that they can make decisions and solve problems without checking with superiors each step of the way.

4.0

No responsibility is given in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 There is a great emphasis on personal responsibility in the organization

3. *Standards.* The emphasis the organization places on quality performance and outstanding production including the degree to which the member feels the organization is setting challenging goals for itself and communicating these goal commitments to members.

4.1

Standards are very low or nonexistent in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 High challenging standards are set in the organization

4. *Rewards.* The degree to which members feel that they are being recognized and rewarded for good work rather than being ignored, criticized, or punished when something goes wrong.

4.2

Members are ignored, punished, or criticized 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Members are recognized and rewarded positively

5. *Organizational clarity.* The feeling among members that things are well organized and goals are clearly defined rather than being disorderly, confused, or chaotic.

4.3

The organization is disorderly, confused, and chaotic 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 The organization is well organized with clearly defined goals

6. *Warmth and support.* The feeling that friendliness is a valued norm in the organization; that members trust one another and offer support to one another. The feeling that good relationships prevail in the work environment.

4.4

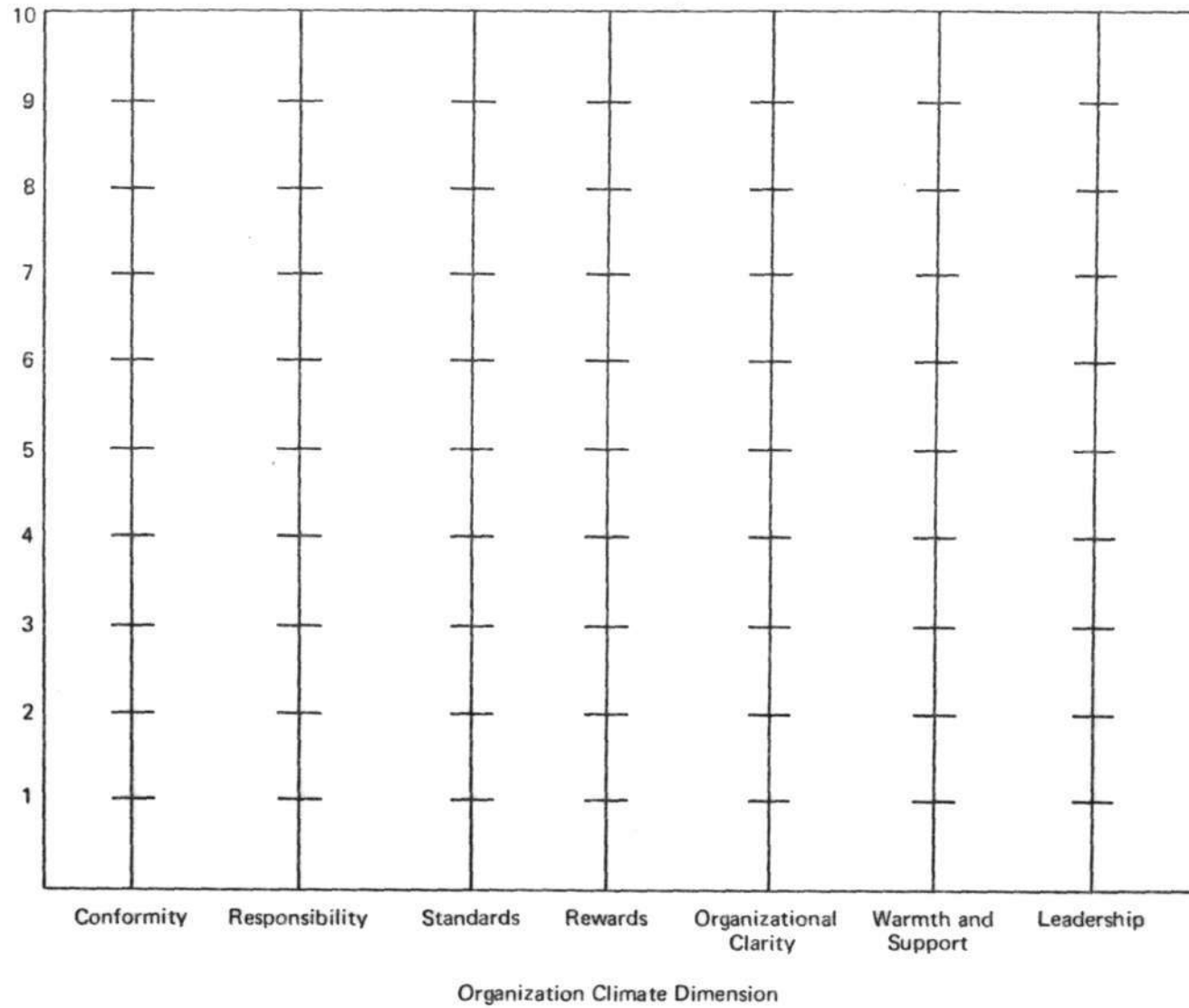
There is no warmth and support in the organization 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Warmth and support are very characteristic of the organization

7. *Leadership*. The willingness of organization members to accept leadership and direction from qualified others. As needs for leadership arise members feel free to take leadership roles and are rewarded for successful leadership. Leadership is based on expertise. The organization is not dominated by, or dependent on, one or two individuals.

45

Leadership is not rewarded;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Members accept and reward leadership based on expertise
members are dominated or dependent and resist leadership attempts	----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----										

Summary of Real and Ideal Organization Climate



46

INE-47, p. 152/162

Discussion Questions about Organization Climate

1. How did your motive pattern influence your choice of an ideal climate?

2. How did your perception of the organization's task influence your choice of an ideal climate?

3. Which climate dimensions in your opinion stimulate (or inhibit) *n* Achievement? *n* Power? *n* Affiliation?

4. Which motives should be stimulated (or inhibited) to effectively accomplish the task of this learning organization?

5. How much agreement or disagreement was there in the group's choice of an ideal climate? In the perception of the actual climate?

6. What dimensions show the greatest discrepancy between real and ideal climate?

7. Is there commitment on the part of group members to eliminate these discrepancies?

8. What steps can be taken to do so?

V. Summary

Although there are many human motives, we have chosen to emphasize the three social needs, *n*-Achievement, *n*-Power, and *n*-Affiliation, because they appear to be central to organizational life. The need for achievement governs an individual's orientation to tasks he faces in the organization. Is he unconcerned about his work, or is he concerned about doing his job well and motivated by the reward of a job well done? The needs for affiliation and power govern an individual's interpersonal relationships—does he seek friends, strive for leadership, is he warm and friendly, or does he seek power and control over others?

27

As we have seen, motivation is not the only determinant of behavior. The organization climate also can shape behavior toward friendship, power, or achievement. Nonetheless, numerous research studies have shown that managers who are highly motivated in one direction show characteristic patterns of behavior. From a summary of some of these studies we can gain a better insight about the organizational impact of these three motives.

28

The Motive Patterns of Managers

A. *N*-Power

Many managers have a high need for power. As categorical as that statement is, it makes no value judgments about the type of manager a person high in *n*-Power is. His effectiveness as a creator of company climate lies not only in his need for power but also in the other values he brings to his job. John Andrews' study of two Mexican companies is striking in this regard.⁶ Both companies had presidents who scored high in *n*-Power, but one firm was stagnating whereas the other was growing rapidly. The manager of the growing company, though high in *n*-Power, was also high in *n*-Achievement and was dedicated to letting others in the organization satisfy their own needs for achievement by introducing improvements and making decisions on their own.

29

The stagnant company, though well capitalized and enjoying a favorable market, was constantly in turmoil and experienced a high rate of turnover, particularly among its executives. In this company the president's high *n*-Power, coupled with highly authoritarian values, led him to make all the decisions himself, leaving no room for individual responsibility on the part of his personnel. A comparison of motivation scores of upper-level managers of the two companies showed that the dynamic company's managers were significantly higher in *n*-Achievement than those of the stagnant company, who tended to be more concerned with power and compliance than with individual responsibility and decision making.

30

The results of research have shown that a manager needs a reasonably high *n*-Power in order to function as a leader.⁷ Whether he uses it well depends in large part on the other values and motive he holds. Being high in *n*-Power does not automatically make one autocratic or authoritarian. Good leadership may indeed be a function of the manager's ability to understand his need for power and enjoy using it in creative, satisfying ways.

31

B. *N*-Affiliation

The man high in *n*-Affiliation alone, since his concerns are more with warm, friendly relationships, is more likely to be in a supervisory job (if he is in industry at all), a job where

⁶John D. W. Andrews, "The Achievement Motive in Two Types of Organizations" (Harvard University.)

⁷Herbert A. Wainer and Irwin M. Rubin, "Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success" *Journal of Applied Psychology*, 53, No. 3, (1969), 178-184 Readings.

maintaining relationships is more important than decision making. Kolb and Boyatzis⁸ have shown that people high in *n*-Affiliation alone are seen as ineffective helpers, probably because they fear disrupting relationships by forthrightness and confrontation. They have also shown, however, that the people who are seen by others as effective helpers tend to have relatively even motive strengths across the three motives, not being extremely high or low on any of the three. Although strong *n*-Affiliation does not seem to be central to leadership and management performance, some concern with the feelings of others is necessary. Some concern with affiliation is important in understanding the needs of others and in generating a climate that takes those needs into consideration. Noujaim⁹ has shown that high *n*-Affiliation managers spend more time communicating than high *n*-Achievement or high *n*-Power managers. Communicating with others in warm, friendly ways is of real importance to the achievement of organizational goals. When people can collaborate and communicate on task accomplishment, the climate of the organization is improved.

32

C. *N*-Achievement

Whereas a high need for achievement seems absolutely necessary for the entrepreneur, it is not always functional for managers, as creators of an organization's climate, to be extremely high in this motive. Noujaim has shown in a study that executives high in *n*-Achievement tend to have less meetings than other executives and tend to want to work alone, despite the fact that many organizational problems would be better solved by collaborative effort. (For example, high *n*-Achievement managers spend significantly more time doing personnel work alone.) As with executives high in *n*-Power, their effectiveness as managers depends more on their other values than on their motivation alone.

33

The person high in *n*-Achievement wants to take personal responsibility for his success or failure, likes to take calculated (moderate) risks, and likes situations in which he gets immediate, concrete feedback on how well he is doing. His need for feedback keeps him from getting too involved in open-ended, exploratory situations with no concrete goal and no benchmarks along the way. His sense of personal responsibility will keep him from delegating authority, unless he holds values that let him see developing a viable organization as a legitimate achievement goal. He will be task-oriented, but the kind of climate he creates in an organization will be healthier if his strong *n*-Achievement is balanced by moderate needs for power and affiliation, and if he is committed to building an achievement-oriented organization that is capable of taking responsibility and calculated risks and that enjoys knowing how it is doing each step of the way.

34

Managing Motivation through Organization Design

In choosing a management system and organization structure an organization must consider the interaction among the following variables:

1. *The people* in the organization, their abilities and motives
2. *The organization's tasks* and the kinds of behavior needed to accomplish that task most effectively
3. *The organization's external environment* and the demands it makes on the organization for creativity, flexibility, quality, etc.
4. *The organization climate* as determined by the leadership styles of management and the organization's structure

35

⁸David A. Kolb and Richard Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," *Journal of Applied Behavior Science* 1970. *Readings*.

⁹Khalil Noujaim, "Some Motivational Determinants of Effort Allocation and Performance" (Ph.D. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1968.)

Stated simply, the goal of organization design is to match people with tasks that require and inspire their motives and abilities and to design tasks that cope with environmental demands and opportunities. The most manageable variable of the four is organization climate. It can serve as an effective management tool for integrating individual motivation with the goals and tasks of the organization.

36

One example of how organization structure changes can produce improvements in organization climate and effectiveness occurred in the assembly division of an electronics company. The morale, productivity, and return rates on equipment were very bad in one group until the management changed the physical structure of the group (of female assemblers) from a linear assembly line to a circle. When the women sat in a face-to-face group, their morale improved as their affiliation needs were met. This resulted in improved production, sharing of workloads, and better quality control resulting from a sense of team spirit. It is important to note in connection with this case that climate must be changed by giving consideration to both the individuals' motives and the job demand. Harris¹⁰ highlights this point in his study of the interaction between the motives and organization climate of a research and development organization. He found that when all managers were considered together, there was a positive relationship between warmth and support and the effectiveness ratings. Yet, when he considered the effect of a warm and supporting climate on only those managers with high *n*-Affiliation, he found a negative relationship between the amount of warmth and support and the effectiveness ratings. The implication of this finding is that when high *n*-Affiliation people are placed in a warm, supportive setting, they lose sight of any concerns about getting the job done. Thus, changes in climate must be attuned to the individual needs of managers as well as the task requirements.

37

¹⁰Henry H. Harris, "An Experimental Study of Organizational Climate and Motivation in Effective Management Teams" (MS. thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1969.)

4 cópias
de cada
folha

Trabalho clínico no Brasil na atualidade - Sérgio Dias Ventura	Considerações sobre a validade do Teste de Binet - Richard E. Squires
Análise teórica da percepção do futuro e do indivíduo pessoal em função do tempo e da motivação - Maria Adelaide Martins	A validade da psicofísica na seleção de materiais, quando classificamos os itens e interpretado o psicólogo clínico - miocinático de Mira y López - Glória Quintela
Estudo da validade como espelho da validade do Instrumento de Avaliação de Traço-Estado (IDATE), de Spielberg - Angela M. B. Biaggio, Luiz Natelício e Charles D. Spielberg	Um caso de traumatismo crânio-encefálico - Glória Quintela
Aplicação dos modelos matemáticos, inspirados na teoria das filas, na exploração de parâmetros de variáveis relacionadas a acidentes de trabalho em uma indústria de construção naval - José Augusto De la Coleta	Sistema Nacional de Informação de Oportunidades Educacionais - CIPQ
Motivação e clima organizacional - José Luiz Hesketh	Considerações gerais sobre a psicologia no Japão - Vera Parreira Naves
	Técnicos e auxiliares de 2.º grau - CIPQ
	Resenha bibliográfica
	Noticiário

ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

6. 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 (12).

O trabalho de Maslow (9), 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, isto é, de segurança física e estabilidade — devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior — de auto-estima e auto-realização — se tornem ativas. 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 por que um aumento salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

O trabalho de Herzberg (5) apresenta o que ele chama de uma teoria bifatorial de motivação.

Fatores higiênicos — coisas como a atratividade das instalações físicas, bons salários etc. — criam insatisfação caso não existam. A sua presença, contudo, não cria motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores — fatores motivadores, tais como desafio, responsabilidade, reconhecimento etc. — é necessário para estimular motivação positiva. Uma vez que a pessoa já tem suas necessidades higiênicas satisfeitas, o aumento da satisfação dessas necessidades 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 dos procedimentos, políticas, recompensas e estruturas que eles criam, os dirigentes podem influenciar de modo significativo o clima motivacional da organização.

Referências bibliográficas

1. Andrews, J. D. W. The achievement motive in two types of organizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 6, p. 163-8, 1967.
2. Aschuler, A. *How to increase motivation through structure and climate*. Achievement Motivation Development Project, Harvard, 1968.
3. Atkinson, J. ed. *Motives in fantasy, action, and society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.

4. Harris, H. H. *An experimental study of organizational climate and motivation in effective management teams*. Tese de mestrado. Massachusetts Institute of Technology, 1969.
5. Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, World Publishing Company, 1966.
6. Kolb, D. A. & Royatzis, R. On the dynamics of the helping relationship. *Journal of Applied Behavior Science*, 1970.
7. Kolb, D. A. et alii. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1974.
8. Litwin, G. H. & Stringer, R. *The influence of organizational climate on human motivation*. Harvard, 1966.
9. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. N. York, Harper, 1970.
10. McClelland, D. *The achieving society*. N. Jersey, Van Nostrand, 1961.
11. Noujain, K. *Some motivational determinants of effort allocation and performance*. Tese de doutorado. Massachusetts Institute of Technology, 1968.
12. Schein, E. H. *Organizational psychology*. N. Jersey, Prentice-Hall, 1965.
13. Wainer, H. A. & Rubin, I. M. Motivation of research and development entrepreneurs: determinants of company success. *Journal of Applied Psychology*, v. 3, p. 178-84, 1969.

SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO DEVE ASSINAR ABPA.

ABPA* destina-se aos profissionais de psicologia que desejam estar bem informados.

Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões. ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas psicológicos e informa sobre tudo que se publica na área da psicologia. Não assine ABPA se você não deseja questionar seus conhecimentos.

*Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)

seu entendimento
de homem trabalha
tuídas por teorias

postulados impor-
les psicológicas do
a. Necessidades de
ser satisfeitas em
de auto-estima e
re a noção de que
comportamento.
o salarial pode ser
eis diferentes na

a de uma teoria

ções físicas, bons
ça, contudo, não
ores motivadores,
é necessário para
suas necessidades
es produz apenas

com a noção
clima organiza-
seja muito valioso.
determinante do
comportamento
ntos e dos procedi-
dirigentes podem
ação.

zations. *Journal of*

mate. *Achievement*

an Nostrand, 1961.

A.B.P.A. 3/77

CIP-Brasil. Catalogação-na-Fonte
Câmara Brasileira do Livro, SP

K85p Kolb, David Allen, 1939-
Psicologia organizacional : uma abordagem
vivencial / David A. Kolb, Irwin M. Rubin, Ja-
mes M. McIntyre ; tradução de Edi Gonçalves de
Oliveira. -- São Paulo : Atlas, 1978.

1. Comportamento organizacional 2. Psicolo-
gia industrial I. Rubin, Irwin M., 1939- II.
McIntyre, James Miller, 1935- III. Título.

78-0261

CDD-158.7
-658.0019

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração : Aspectos psicológicos
658.0019
2. Comportamento organizacional : Aspectos psi-
cológicos : Administração de empresas
658.0019
3. Psicologia industrial 158.7
4. Psicologia organizacional : Psicologia apli-
cada 158.7



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Helvetia, 574/578 — CEIIs
Caixa Postal 7186 — Tel.: (011) 221-9144
01215 São Paulo (SP)
BRASIL

DAVID A. KOLB
Massachusetts Institute of Technology

IRWIN M. RUBIN
Massachusetts Institute of Technology

JAMES M. McINTYRE
Development Research Associates, Inc.

Psicologia Organizacional

(UMA ABORDAGEM VIVENCIAL)

Tradução de
EDI GONÇALVES DE OLIVEIRA
Faculdade de Psicologia
Faculdades Metropolitanas Unidas
São Paulo (SP)

EDITORA ATLAS S. A.

1NF-97, p. 160/162

04

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Como o seu padrão de motivos influencia sua escolha de um clima ideal?
2. Como sua percepção das tarefas organizacionais influencia sua escolha de um clima ideal?
3. Que dimensões do clima, na sua opinião, estimulam (ou inibem) *n*-Realização? *n*-Poder? *n*-Associação?
4. Quais motivos devem ser estimulados (ou inibidos) para a realização eficiente da tarefa de aprendizagem nesta organização?
5. Quanto acordo ou desacordo existe na escolha pelo grupo de um clima ideal? E na percepção do clima real?
6. Quais dimensões mostraram maior discrepância entre clima real e clima ideal?
7. Existe comprometimento dos membros do grupo com a eliminação dessas discrepâncias?
8. Que passos podem ser dados para refazer isso?

V. RESUMO

Nossa compreensão da motivação humana aumentou substancialmente durante as últimas décadas. As teorias simplistas de que o homem trabalhava primariamente por dinheiro ou por gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas sobre a natureza humana.¹¹

O trabalho de Maslow, por exemplo, forneceu dois postulados importantes a respeito da motivação humana. No primeiro, as necessidades humanas podem ser vistas de uma maneira hierárquica. As necessidades de ordem mais baixa — isto é, necessidade de segurança física e social — devem ser satisfeitas em alguma medida antes que as necessidades de ordem mais elevada — necessidade de auto-estima e auto-realização — sejam ativadas. Segundo, a noção de que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Descobertas como estas podem ajudar-nos a compreender por que um aumento salarial pode ter um valor motivacional marginal. As pessoas estão em diferentes níveis de hierarquia em diferentes tempos.

O trabalho de Herzberg sugere o que ele chama de teoria dos dois fatores em motivação. Os fatores higiênicos, como o grau em que o ambiente físico é agradável, bons salários etc., criam insatisfação se não existirem. A sua presença, entretanto, não cria uma motivação positiva. Um segundo conjunto de fatores, os motivacionais, como o desafio, a responsabilidade etc., são necessários para estimular uma motivação positiva. Uma vez que tenhamos satisfeito as necessidades higiênicas de uma pessoa, "mais do mesmo" produzirá benefícios marginais.

O quadro de referência de McClelland liga-se mais estreitamente às necessidades de ordem elevada de Maslow e aos fatores de motivação de Herzberg. O valor potencial adicional do quadro de referência de McClelland advém de sua ligação com o conceito de clima organizacional. Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento

¹¹ Para uma discussão mais completa das várias teorias de motivação, veja Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1965).

em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles *criam*, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Lidando com a motivação através do planejamento organizacional

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

1. *As pessoas* na organização, suas capacidades e seus motivos.
2. *As tarefas organizacionais* e os tipos de comportamento necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas.
3. *O ambiente externo à organização* e as exigências que ele faz à organização em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade etc.
4. *O clima organizacional*, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

Colocada de forma simples, o objetivo do planejamento organizacional é combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem seus motivos e habilidades e planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. A variável mais maleável das quatro é o clima organizacional. Ele pode servir como um instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização.

Um exemplo de como mudanças na estrutura da organização podem produzir melhorias no clima e na eficiência organizacionais ocorreu na divisão de montagem de uma companhia de produtos eletrônicos. O moral, a produtividade e a taxa de retorno do equipamento eram péssimos em um grupo até que a administração mudou sua estrutura física (de montadores do sexo feminino) de uma linha de montagem linear para a de um círculo. Quando as mulheres sentaram-se em um grupo face a face, seu moral melhorou à medida que suas necessidades de associação foram realizadas. Isso resultou em melhoria da produção, em compartilhamento da carga de trabalho e em melhor controle de qualidade resultante de um sentimento de equipe. É importante observar, em conexão com este caso, que o clima pode ser mudado levando-se em consideração tanto os motivos individuais quanto as exigências da tarefa. Harris¹² ressalta este ponto no seu estudo da interação entre os motivos e o clima de uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que, quando todos os administradores eram considerados conjuntamente, havia uma relação positiva entre calor e apoio e os níveis de eficiência. Entretanto, quando ele considerou o efeito de um clima caloroso e de apoio apenas naqueles administradores com grande *n*-Associação, ele encontrou uma relação negativa entre a quantidade de calor e apoio e as classificações de eficiência. A implicação dessas descobertas é que quando pessoas com grande *n*-Associação são colocadas em ambiente cálido, onde encontram muito apoio, elas perdem de vista as preocupações com a execução do trabalho. Assim, uma mudança no clima deve harmonizar as necessidades individuais dos administradores com as exigências da tarefa.

¹² Henry H. Harris, "An Experimental Study of Organizational Climate and Motivation in Effective Management Teams" (Master's thesis, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1969).

105-47, p. 161/162
05

VI. AUTO-AVALIAÇÃO E TÉRMINO DO CIRCUITO DE APRENDIZAGEM

- A. Que questões você tem, agora, como resultado de suas experiências de aprendizagem nesta unidade? Escreva-as em seu caderno.
- B. A partir dessas questões, que *conceitos-chave* você pode extrapolar para aprendizagens futuras? Escreva-os em seu caderno.
- C. Como pode fazer agora para descobrir respostas para as questões que você levantou acima? Abaixo estão algumas sugestões de formas através das quais você pode continuar seu processo de aprendizagem, começando novos circuitos:
1. Procure os conceitos-chave das suas questões acima no Guia para Experiências de Aprendizagem no final do livro. Descubra algumas sugestões de leituras ou exercícios para facilitar a aprendizagem desses conceitos-chave.
 2. Se você não encontrar no Guia de Experiências de Aprendizagem os conceitos-chave especificamente relacionados com as suas questões, talvez existam outros conceitos listados no índice que possam levá-lo a recursos relevantes para sua aprendizagem. Procure conceitos similares àqueles que você identificou em B acima.
 3. Caso você não ache útil o Guia para Experiências de Aprendizagem para seus atuais objetivos de aprendizagem, discuta suas questões com outros estudantes, professores ou outras pessoas fora de seu ambiente de estudo. Examine com eles as possibilidades adicionais de aprendizagem.



5 A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO DE REALIZAÇÃO

I. OBJETIVOS

- A. Explorar sua própria necessidade de realização e medir a intensidade da mesma em uma situação de ação.
- B. Criar uma situação na qual se espera que você aja de acordo com as características de uma pessoa com elevada motivação de realização.
- C. Familiarizar-se com a motivação para a realização e sua relação com a produtividade econômica.

II. PREPARATIVOS ANTERIORES À REUNIÃO

- A. Leia a Introdução.
- B. Aprenda a fazer o Abrigo Lunar e a Barcaça Fluvial de Carga (BFC) dobrando uma folha de papel.