

Factores de motivação e desmotivação dos quadros

D. PERNIN*

Nem todas as categorias de quadros são influenciadas pelos mesmos factores de desmotivação. Segundo os estudos publicados sobre este assunto, os quadros mais afectados parecem ser os que ascenderam a essa posição no decurso da carreira: tendo geralmente envidado grandes esforços para conseguir uma promoção social que lhes permita «sair» da sua situação inicial, tornam-se muito mais vulneráveis a qualquer contestação da importância das suas funções no seio da organização. Contrariamente a uma ideia generalizada, os altos dirigentes, diplomados por escolas de renome, parecem estar menos sujeitos que os outros a enfartes do miocárdio, depressões ou úlceras do estômago. Tal como revelado por numerosos estudos, a frequência das doenças cardio-vasculares aumenta principalmente em função do número e intensidade dos conflitos da vida profissional; deste modo, um retrocesso relativamente à «posição» ocupada na empresa e até uma redução no volume de trabalho podem produzir consequências patológicas mais graves do que um aumento significativo das «responsabilidades», quando

o mesmo se insere na evolução normal da carreira (Boltanski).

O termo repentino do aumento do número de quadros nas empresas, as reformas antecipadas e a marginalização de certos autodidactas, ultrapassados pelo aparecimento das novas técnicas (por exemplo: o Projecto Assistido por Computador nos gabinetes de estudos das grandes indústrias mecânicas e eléctricas) constituem, entre outros, factores de melancolia e desilusão para grande percentagem de quadros.

Marie Johada, nos seus estudos sobre saúde mental, revelou que o sucesso psicológico está na base da saúde mental; essa situação de sucesso verifica-se quando a experiência nos demonstra não haver motivos para termos dúvidas sobre a nossa identidade profunda. Quando o quadro em carreira ascendente constata diariamente que está a formar a sua personalidade profissional, valorizando a imagem que apresenta aos outros e portanto a si próprio, encontra-se em fase de sucesso psicológico. Em contrapartida, quando observa, muitas vezes após fortes resistências, que a sua imagem se deteriora pelo facto de não conseguir acompanhar a evolução dos acontecimentos, o que sucede com mais frequência aos quadros promovidos, perde a sua auto-

* Psicossociólogo. Director na CEGOS (Paris).

-estima profissional e, salvo um enérgico esforço de vontade, o seu dinamismo e poder de reacção enfraquecem.

Nesta mesma linha, Hans Selye, o «pai do *stress*» demonstra em que medida o extremo *stress* ou desespero está ligado à ausência de respeito que sentimos por nós próprios e que os outros sentem por nós. O *stress* do promovido desconsiderado, ou por vezes do diplomado sub-estimado, traduz-se por:

- medo de delegar;
- incerteza na tomada de decisões;
- incapacidade de reconhecer a sua verdadeira situação;
- falta de capacidade de escuta;
- sensibilidade às críticas;
- perda de sangue frio;
- dificuldade em criar amizades;
- inaptidão para os tempos livres (o trabalho invade tudo).

Todas estas atitudes revelam uma perda de confiança em si mesmo ou dúvidas sobre a sua própria identidade. (Chalvin, 1982).

Na escala mais conhecida de *stress*, a de Holmes e Rahe, as ocasiões de *stress* profissional classificam-se pela ordem seguinte:

- a) despedimento
- b) reforma
- c) alteração das funções profissionais
- d) alteração de responsabilidades no trabalho
- e) problemas com o chefe

Como pode observar-se, estes factores situam-se por ordem decrescente de identidade profissional. V. Buck aprofundou ainda o conceito de alteração de responsabilidades no trabalho, demonstrando em que medida as mudanças relacionadas com a introdução de novos métodos de gestão ou de produção constituem causas de *stress* para quem não os domina (Buck, 1980). Sublinha igualmente, corroborando neste ponto as teorias de Harry Levinson, a importância do «marco» do meio da vida: «*numa situação em que cada pessoa estipula objectivos pessoais elevados, mas em que as hipóteses de os atingir diminuem com a idade e com o estreitamento crescente do vértice da pirâmide de uma organização, surge necessariamente um momento em que não é*

possível realizar as aspirações de todos mas apenas de alguns. Torna-se então forçoso admitir que nunca se será sub-director, nem mesmo... Contudo, o meio da vida não é o fim da vida!»

Poderíamos classificar as categorias dos quadros segundo uma escala de empenhamento, partindo dos seguintes parâmetros:

- a) a intensidade do desejo de enfrentar o progresso tecnológicos na profissão exercida: este desejo de acção e de progresso é tanto mais acentuado, quanto maior é o sentimento de se possuírem as bases necessárias para avançar (bases intelectuais e apoio da organização ou de grupos profissionais competentes). Em contrapartida, o seu enfraquecimento está directamente relacionado com uma avaliação incorrecta da distância que separa a competência actual dos objectivos a atingir e com a falta de confiança nos meios a utilizar para colmatar essa distância.
- b) a idade ou o ponto atingido na curva da carreira.
- c) o modernismo das técnicas que se dominam: o técnico de informática é mais optimista do que o marceneiro ou o montador.
- d) a riqueza dos meios profissionais que se frequentam e a sua diversidade e ainda o desejo de progredir estimulado por tais contactos.
- e) a certeza de já ter vencido outros desafios profissionais: também neste caso, é bem ilustrativo o exemplo de certos técnicos de informática que já viveram três «gerações» de sistemas.

O factor que se opõe ao *stress* e a uma «saúde mental deficiente» ou «desmotivação» é o optimismo característico daqueles que esperam vencer e não, como veremos mais adiante, manter posições definitivas. A experiência comprova esta realidade em relação a certas pessoas de idade que, depois dos 50 ou 55 anos, encontram uma nova juventude e que se indignam violentamente perante o pessimismo de Levinson, segundo o qual, o período de vida em que o indivíduo concretiza os seus êxitos mais significativos é cada vez

menor e que o marco do meio da vida deve ser fixado nos... 35 anos!

Partindo da realidade da desmotivação geral dos quadros, abandonámos gradualmente o domínio das verdades gerais (os quadros já não sentem estima pelas empresas, são «sangrados» pelo fisco, o leque dos salários é cada vez mais estreito, todos os quadros são atingidos...) para nos dedicarmos a uma análise mais segmentada. Tentaremos agora apreciar o papel desempenhado pela empresa, na sua cultura, em termos de influência nas esperanças e níveis de aspiração dos quadros. Porque limitarmo-nos a considerar os «quadros» como uma entidade cujo comportamento é indiferente à forma de actuação da empresa, seria negar as extraordinárias diferenças de empenhamento que os mesmos manifestam nas respectivas empresas.

Iremos pois abordar este problema, com base numa teoria do homem no trabalho, que retoma também as teorias de alguns especialistas.

«O HOMEM SENTE UMA NECESSIDADE INSACIÁVEL DE VALORIZAR A SUA PRÓPRIA IMAGEM — (PETERS E WATERMAN, 1983)

Esta frase de Peters e Waterman pode ser perfeitamente analisada à luz dos escritos do psicanalista vienense Alfred Adler (1981).

Nascido numa infância extremamente carenciada, desenvolve-se um sentimento de inferioridade que se manifesta como uma cegueira obsessiva: a grande realização da vida consistirá em lutar pela conquista de imagem positiva de si próprio. Os desvios desta linha de conduta provocam neuroses. Mas na maioria dos casos, o esforço de compensação tem em conta o factor do meio-ambiente humano na formação da auto-estima: o reconhecimento do nosso próprio valor está directamente relacionado com a estima que outros, para não dizer todos os outros, nos dedicam.

Tanto a severidade excessiva como a indulgência excessiva ou a indiferença excessiva são prejudiciais à formação da auto-estima: a extrema severidade é inibidora, a extrema indulgência suscita a necessidade de

uma ajuda permanente e retira a responsabilidade. A indiferença excessiva não proporciona qualquer critério de êxito.

Estas linhas de Adler fazem-nos lembrar um manual de gestão, abordando comportamentos e formas de agir errados (o chefe tirânico esperando ansiosamente que o seu subordinado se desvie um palmo da linha; o chefe demasiado prestável, que não deixa ao seu subordinado qualquer ocasião de agir com risco; o chefe superficial, que se diverte a observar as vagabundagens do seu subordinado).

Em que medida satisfaz a empresa esta «necessidade insaciável»? Provavelmente pondo em prática uma política de direcção que deixa caminho aberto à iniciativa de cada um, permitindo-lhe simultaneamente interiorizar um sistema de valores que confere um significado colectivo às decisões individuais tomadas.

E em que medida reprime esta necessidade? Provavelmente pondo em prática um estilo de direcção em que a censura predomina sobre a permissividade.

Estes aspectos são particularmente ilustrados pela prática das jovens empresas californianas descritas por Peters e Waterman (1983).

As suas propostas podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

- 1) Quanto mais as empresas estipulam objectivos acessíveis aos seus quadros, tanto mais estes obtêm bons resultados.
- 2) Quanto mais os êxitos são reconhecidos e mesmo elogiados de um modo conveniente, mais elevado é o nível de aspiração dos que os alcançam.
- 3) Quanto menos objectivos têm os quadros, mais eficientes se tornam.
- 4) A sanção negativa dos erros não é pedagógica: nada ensina sobre a actuação que teria sido correcto adoptar, provoca o retraimento do «culpado», o desprezo por si mesmo ou o ódio por quem inflige a punição; não estimula o desejo de enfrentar situações difíceis.
- 5) Em contrapartida, o reconhecimento oficial da qualidade dos resultados positivos constitui um factor de elevação do nível

de aspirações.

- 6) A comparação das nossas realizações com as dos outros representa um poderoso factor de empenhamento: fixamos o nosso nível de aspiração por comparação com os atingidos ou estipulados pelos outros.
- 7) Um sistema de valores eficaz tem de basear-se essencialmente na actividade da empresa: a aeronáutica na Dassault, a distribuição na Caregour, etc...; trata-se de um objecto de identificação autêntico por oposição a outros sistemas de valores abstractos e moralistas, cuja credibilidade é suspeita.
- 8) Obtém-se um empenhamento máximo, quando a empresa oferece garantias aos quadros, pela firmeza da sua actuação e credibilidade dos seus projectos, deixando-lhes um campo de acção — poderia quase dizer-se uma zona de sombra — em que podem empenhar-se a fundo.
- 9) São os actos da direcção — e não as palavras — que determinam o empenhamento dos quadros. A forma mais requintada de desprezo — o modo de gestão mais negativo — consiste no emprego de palavras positivas que mascaram uma realidade castradora.

Estas empresas criam um ambiente favorável ao desenvolvimento da auto-estima. As pessoas sentem assim a força ou coragem necessárias para abandonar o seu posto de trabalho e dirigir-se a um concorrente ou para fundar a sua própria empresa.

Todos os investigadores que se têm dedicado ao estudo das condições de criação e desenvolvimento de um empenhamento positivo na empresa chegaram às mesmas conclusões: os trabalhos de Chris Argyris e Edgar Schein nos Estados Unidos e de Jean Bonis na Europa defendem unanimemente a teoria de que, na actual época de mutação tecnológica, *«a empresa deverá procurar estabelecer um clima e uma política de direcção tendentes a assegurar a adequada satisfação dos seus objectivos essenciais e ainda a estimular a criatividade e a inovação»* (Schein, 1970). *«Quando a pressão directiva aumenta, a energia disponível para a produtividade*

diminui...» (Argyris, 1964).

Um dos métodos de construção de uma imagem positiva de nós próprios na empresa consiste certamente na imitação dos chamados «retratos ideais»; trata-se de personagens com quem convivemos a nível profissional e cuja imagem reconstruímos para nos servir de norma de conduta e modelo (Que faria ele no meu lugar?).

É reportando-nos a estes «retratos ideais», elaborados ao longo das experiências da vida profissional, dentro e fora da empresa em que trabalha, que cada um de nós constrói a imagem da entidade que gostaria de ser. Esta imagem evolui com o tempo; as fotografias antigas vão perdendo a cor e são substituídas por outras que reproduzem mais fielmente o original; mas chega o dia fatal em que a esperança de se transformar nesse «outro» ideal se desvanece por falta de energia.

Quem não viveu já esta experiência? O chefe do gabinete de estudos que não deixa passar a mínima técnica, o director fabril calmo e perspicaz, o publicitário inventivo, o contabilista rigoroso que se recusa a falsear os números, o financeiro hábil nos seus investimentos, o gestor inovador e seguro, são exemplos de personagens «de sonho» e desempenham um papel crucial na modelagem do nosso comportamento.

Ao longo da vida de trabalho e não apenas até aos 35 anos, estes modelos vão pois evoluindo e sofrendo por vezes deformações, tanto mais que a actividade profissional proporciona situações e experiências novas; deste modo, como veremos mais adiante, uma empresa coerente deve incentivar, na gestão dos quadros, esta renovação de imagens, através de experiências autónomas.

É assim que se vai formando a personalidade profissional de cada indivíduo, inicialmente pela tentativa de identificação com modelos conhecidos e, em seguida, com base nas experiências adquiridas, pela edificação de uma identidade própria, de uma auto-imagem resultante da combinação entre competência e nível de aspiração.

MODELOS CARACTERÍSTICOS

Estes modelos têm como característica comum o facto de incluírem duas dimensões específicas: uma competência profissional própria e uma forma de actuação em relação aos outros.

O chefe do gabinete de estudos detém a capacidade de sintetizar subconjuntos técnicos num conjunto global harmonioso (Simonson, 1969). Possui a visão, meticulosa ou intuitiva, que permite transformar num todo de aparência estética, peças que sem a sua intervenção formaríamos apenas um conjunto desajustado. E graças a essa qualidade, tem um poder específico que o situa de uma maneira original na empresa: ele é a pessoa cujo custo da substituição é impensável.

O director fabril adapta da melhor forma as suas decisões em função dos condicionalismos de aprovisionamento, instalação de equipamento, planeamento, manutenção e motivação das chefias intermédias e do pessoal: o possível e o impossível. Chefe de uma orquestra cujos músicos são por vezes imprevisíveis, impressiona pela sua calma, sangue-frio e determinação nas situações difíceis, das quais as greves constituem o caso extremo. Surpreende simultaneamente pela sua capacidade de dramatização e a sua firmeza de negociador. Assim, em termos de poder, situa-se na posição da influência rara do leader de confiança.

O publicitário inventivo retira do produto os argumentos de venda: no mundo egocêntrico da empresa, introduz a linguagem da comunicação, feita de símbolos emocionais. Coordena competências exteriores muito diversas, numa actividade comparável ao «show biz», mantendo a calma do profissional e a preocupação dos dinheiros da empresa. O seu poder assemelha-se, em certa medida, ao do feiticeiro descrito por Mike Burke, misterioso, marginal e eficaz.

O contabilista retira a essência da sua competência da ortodoxia inexorável das suas análises: desembaraça o novelo emaranhado das contas, segundo um método que se resume a alguns conceitos simples de imputação e, nomeadamente em contabilidade analítica, de cálculo económico. É ele que domina a avidez

dos lucros e lança um olhar desapassionado sobre a fria realidade das contas. É temido e respeitado, na medida em que representa a moral dos accionistas e as duras realidades do fisco. Constitui a voz da consciência do presumível pecador.

O financeiro é uma personagem de outra natureza — um vendedor e comprador de dinheiro; decide e escolhe com rapidez as opções que trazem a marca do êxito; recebe informações das suas redes internacionais; é um homem de sorte. Ocupa um lugar à parte na empresa, pois a sua missão consiste em angariar recursos diferentes dos obtidos com a exploração; conseguir um saldo positivo entre a produção e despesas financeiras. O seu poder é o de um «motor auxiliar», um recurso face aos erros ou infelicidades dos «executivos».

Por último, o personagem do *gestor*, dotado de múltiplas facetas: do conquistador de Mike Burke, «burro de trabalho» e força da natureza, adversário temível, temperamental, afectivo e paternalista, ao «chanceler» objectivo, razoável, frio e equilibrado, que trabalha para o bem da organização e o progresso da empresa. A sua posição de influência assemelha-se à do monarca de intuições vitoriosas, recurso final em todas as circunstâncias e à do juiz imparcial que decreta as leis e representa assim o princípio moral de uma empresa conduzida com entusiasmo por quadros ambiciosos e voluntários.

Para que estas imagens possam exercer uma função dinâmica na construção da personalidade profissional, é necessário que o jovem quadro tenha a oportunidade de exercer as suas capacidades autónomas: recém-ingressado na empresa, após vários anos de estudos e diversas experiências originais como os estágios, o serviço militar, as actividades desportivas, sociais, musiciais e de outra natureza, está apto a julgar com rapidez os primeiros modelos que lhe são propostos.

A sua forma de encarar os problemas, a coragem de empreender e portanto de afirmar uma certa especificidade de atitude e de influência apenas poderão manifestar-se, se lhe forem oferecidas possibilidades de agir livremente e, portanto, oportunidades de se comparar e demarcar dos mais velhos que lhes servem de referência. É assim que se modela a

identidade, a imagem coerente de si próprio, a auto-estima e esse desejo de «realização» tão louvado pelos moralistas do «management».

Assim, o jovem contabilista, que ouve o seu chefe explicar a um colega executiva não ser economicamente acertado amortizar o que não constitui ainda um investimento real, produzindo apenas fruto nos anos futuros, apercebe-se da utilidade do papel do contabilista para além da orgânica rigorosa dos números e da importância das suas atribuições relativamente às restantes funções. No entanto, se tiver a oportunidade de desempenhar essas funções, fá-lo-á provavelmente num estilo novo, mais ou menos explicativo e compreensivo, mais sensível às razões do quadro executivo que pensa nos resultados da exploração do ano ou, pelo contrário, aparentemente mais distante mas reflectindo a *posteriori* sobre a pertinência económica das regras de amortização presentemente aplicadas para propôr, passado um ano, novos processos.

Como é óbvio, para que esta formação da personalidade profissional se realize, é necessário que a empresa ofereça modelos respeitáveis aos jovens quadros que iniciam a sua carreira. Estes tiveram, em geral, modelos profissionais na escola ou na universidade, alguns dos quais os marcaram: um professor de ideias clarividentes ou invulgarmente compreensivo. Irão encontrar na empresa veteranos com traços caracteriais que os surpreendam pela sua qualidade e novidade? E cuja ética não se oponha frontalmente à que aprenderam nos seus anos de escola?

É A RIQUEZA DO INTERCÂMBIO «CONTRIBUIÇÃO-RETRIBUIÇÃO» QUE CONDICIONA O GRAU DE EMPENHAMENTO DOS QUADROS

O quadro contribui com o seu trabalho para o bom funcionamento e o desenvolvimento da empresa. Esta retribui-lhe através da remuneração, sem dúvida, mas também através de tudo o que lhe oferece em termos de sinais de reconhecimento e da sua acção educativa (conhecimentos, métodos de trabalho, oportunidades de mostrar o que vale, etc.).

O que pretendemos demonstrar é que a qualidade do empenhamento do quadro depende directamente da qualidade do sistema de retribuição que a empresa lhe oferece e em particular de dois aspectos desse sistema:

a) *a correspondência entre os 2 termos:* quem dá um bom contributo, recebe melhor. A este propósito, podemos afirmar que o carreirismo (Wickam e Patterson) é favorecido por um sistema em que a relação retribuição-contribuição é fraca. Efectivamente, o carreirismo procura a obtenção dos sinais de reconhecimento sem dar uma contribuição útil, vivendo no mundo da energia dispendida para obter símbolos.

b) *quanto mais é concebida como um factor de progresso da contribuição futura, mais a retribuição é eficaz:* o bom ordenado e a segurança são importantes, mas constituem menores factores de progresso que as oportunidades de resolver problemas novos, com o suporte educativo desejável.

Edgar Schein, professor de psicologia de empresas, popularizou esta ideia sobre a importância da riqueza do intercâmbio «contribuição-retribuição» na noção de *contrato psicológico*: não se verifica uma dicotomia entre o individuo com as suas motivações pessoais e a empresa com as suas práticas empresariais. «*A actuação adoptada na selecção, na formação e na atribuição de tarefas, a maneira de dirigir, têm influência na imagem que o quadro terá da organização. Se o gerente pensa dirigir os seus subordinados de forma a pô-los à prova e a dar-lhes a oportunidade de explorarem em pleno as suas capacidades, deve certificar-se de que os métodos de selecção, de formação e de afectação não contrariam as motivações que ele pretende precisamente suscitar*» (Schein, 1970).

Nesta conformidade, a experiência demonstra que os quadros se empenham na mesma medida precisamente do que pretendem obter da empresa para que trabalhem: se só trabalham para terem a honra de ser um quadro e auferirem uma remuneração «razoável», actuam de forma a não serem despedidos e a não comprometerem as hipóteses de terem um aumento anual médio dos ordenados.

Quando se adopta este tipo de actuação, o

quadro enfraquece a imagem que tem de si próprio e a avaliação do seu valor pessoal, da sua capacidade de progresso e do seu desejo de êxito psicológico (Argyris, 1964).

O que é importante nesta situação, são as recompensas de ordem material, tais como o dinheiro e vantagens diversas, o valor comercial da competência no mercado, o que constitui uma atitude de descomprometimento que bem conhecem os caçadores de cabeças, cuja função consiste em, após os descobrir, converter os quadros contratados competentes, em quadros que se consciencializam de que recebem uma retribuição que não está à altura da sua contribuição contratada; em suma, em romper o contrato psicológico, para se integrar no espírito de «mercado» descrito por Erik Fromm.

RETRIBUIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Todos os participantes de seminários de gestão conhecem A. Maslow e F. Herzberg, por terem estabelecido uma hierarquia das necessidades (A. Maslow) e uma distinção entre os factores de insatisfação, ou extrínsecos, que desempenham um papel não dissuasivo e os factores de satisfação, ou intrínsecos, que incentivam à acção. Nos dois casos, distinguem-se as necessidades primárias (alimentar-se satisfatoriamente, não arriscar a vida, etc.) das necessidades de actualização individual. Em nossa opinião, este tipo de análise é mais moral que psicológica.

Pois a observação mostra cabalmente — e isto constitui uma crítica fundamental das teses de A. Maslow — que os quadros muito bem remunerados, certos da segurança do seu lugar, não estão suficientemente libertos para se dedicarem à actualização das suas «potencialidades». A autoconfiança, que A. Maslow coloca no penúltimo nível, é um factor permanente de activação da conduta. E os dirigentes de uma empresa não podem decidir concretamente: primeiro, vamos prover à sua alimentação, depois à sua segurança no futuro e finalmente, incutimos-lhe autoconfiança; então e só então, eles podem realizar as suas verdadeiras aspirações nobres: a sua realização pessoal. Felizmente, a realidade é mais

complexa! Não se pode fazer corresponder, como seríamos tentados a fazê-lo ao ler Maslow, os níveis de retribuição aos níveis de contribuição.

Efectivamente, as coisas não se compartimentam assim tão facilmente, pelo menos no domínio da psicologia dos quadros. Os sinais de reconhecimento das contribuições têm o mesmo carácter profundo no decurso de toda a carreira. Um indivíduo que afigura um bom ordenado, que tem praticamente a certeza de manter, empenha-se certamente em certas circunstâncias, em chegar a um nível elevado, e o seu comportamento não é totalmente desinteressado. A realização de grandes performances — as de certos gestores célebres — não é acompanhada dum total menosprezo dos atributos de uma segurança — a garantia de dinheiro para o futuro.

Pelo contrário, pois a segurança nunca é atingida. Michel Maccoby, citado por Wickham e Patterson, afirma que metade de uma grande população de 250 quadros e engenheiros de empresas americanas de ponta «incluem a ansiedade e o nervosismo nas dificuldades ressentidas; daí a tendência para se rodearem de defesas; ... a carreira na empresa é a forma de evitar a angústia e a incerteza.

Emerge daqui a importância dos sinais de distinção condescendente durante toda a carreira, no sentido dado por P. Bourdieu (1978), *que tranquilizam o quadro*, confirmando a sua superioridade. Wickham e Patterson divertiram-se a descrever uma série destes sinais no capítulo «Sinais e Emblemas: a corrida aos símbolos», da sua obra sobre os carreiristas.

Certos símbolos são criados pela empresa: a remuneração, o gabinete, a dimensão deste, o andar onde se situa, a qualidade do pavimento, o tamanho do móvel, a liberdade de decorar a sala com quadros escolhidos, a porta dupla, o título, o «standing» dos meios de deslocação (carro de aluguer autorizado, classe de avião, nível dos hotéis onde se permanece, uso de um ou mais cartões de crédito, lugar cativo no parque de estacionamento, disposição permanente de carro de serviço com um motorista a quem se pode dizer «agora guio eu», o acesso ao restaurante da Direcção).

Há também os que os próprios quadros

escolhem: o fato, o tecido do vestuário, os óculos de tartaruga, a pasta de executivo, por vezes, o teor preciso do cartão de visita, o controlo através da secretária, sinais de aristocracia distinta que no entanto, não podem infringir certas normas implícitas da cultura da empresa.

Podemos trocar, como o fazem alegremente os satíricos dos carreiristas; mas de qualquer modo, toda a sociedade tem os seus sinais de distinção e a fragilidade destes constitui possivelmente um motivo forte para os conservar fervorosamente.

Isto revela em que medida a concepção de Maslow é estática e burocrática; na sua perspectiva, é como se o mundo das empresas fosse organizado até à eternidade, com um modelo de ascensão concebido de forma irreversível: o que é adquirido não pode perder-se; nesta ordem: os mínimos vitais de salário e de segurança; a vida num meio afectivamente gratificante; a autoconfiança devida ao prestígio relativo da posição e, para terminar, o éden da realização pessoal, que constituiria um estado final no qual, uma vez satisfeitas as restantes condições, o homem apenas se interessaria pelos seus actos criadores.

Na realidade, mesmo a empresa mais estável vive no risco e na reformulação e as cinco categorias de A. Maslow estão presentes a todo o momento como motivos para a actuação dos quadros. Em particular, as satisfações a que chamaremos instrumentais: as retribuições dadas pela empresa, constituem uma condicionante permanente do comportamento dos quadros.

Abandonando a abordagem ambiciosa de A. Maslow ou de Herzberg, passamos a descrever a relação contribuições-retribuições de uma forma mais pragmática.

As contribuições podem ser analisadas com base nos seguintes parâmetros:

1) *Absentismo relativo no trabalho*: trata-se das sinecuras, em que geralmente a retribuição é um privilégio justificado por outros factores que não a contribuição esperada.

2) *A presença conforme*: o quadro está fisicamente presente, fazendo o mínimo que deve para não ser excluído. O privilégio da

retribuição e da segurança da posição deve ser pago por um «serviço mínimo».

3) *A presença atenta*: o quadro está presente e contribui com uma competência profissional que corresponde a critérios claros, no âmbito das normas de tempos de trabalho reconhecidas, cumprindo um contrato definido. Não se dedica a tarefas «além do serviço» se a tal não for obrigado.

4) *A presença colaborante*: o quadro, cumprindo correctamente as suas tarefas de rotina, vai mais além, identificando dificuldades não previstas pela organização, estabelecendo os contactos necessários com os colegas em questão e alterando os procedimentos previstos.

5) *A contribuição adaptadora*: o quadro toma em conta os objectivos do cargo que ocupa e desempenha um papel na determinação das metas a atingir em períodos de tempo específicos.

6) *A contribuição orientadora*: o quadro empenha uma equipa de homens no objectivo que visa, no âmbito mais geral da empresa. Controla as actividades destes e fá-los participar na fixação das metas da equipa.

7) *A contribuição dedicada*: o quadro está disposto a renunciar à sua retribuição imediata, sem que tal afecte a sua contribuição para a empresa, em circunstâncias difíceis, dedicando-lhe a sua imaginação, fidelidade e competência.

8) *A contribuição total*: o quadro é totalmente submergido pelos objectivos da empresa: a sua personalidade profissional, que se fundamenta numa verdadeira competência adquirida na empresa, está orientada para a obediência aos ditames da mesma: na classificação de A. Etzioni (citado em Schein, 1970), a participação é uma «opção moral», como se se tratasse de uma instituição com um objectivo social. Seria uma traição desrespeitar a moral dessa organização.

O problema que as empresas podem levantar em relação à contribuição, é a medida em que o ideal da contribuição total é um falso ideal: os recursos inovadores que se podem esperar dos quadros serão compatíveis com a assimilação da personalidade profissional à personalidade da empresa? A inteligência criadora será compatível com a perda da personalidade individual? A fidelidade e a lealdade serão

coerentes com a independência de carácter — «o mau carácter» de um quadro que encarasse eventualmente que a sua carreira poderia evoluir noutro lado, mesmo numa empresa concorrente?

AS RETRIBUIÇÕES

As retribuições podem ser analisadas por categorias, designadamente:

— *conteúdo:*

- a remuneração pecuniária;
- a segurança;
- os sinais de prestígio (da categoria ao tamanho do gabinete) que são diferenciadores;
- as afectações;
- as oportunidades de aumento da competência (formação, intercâmbio profissional);
- a oportunidade de actuar de uma forma autónoma.

— *a recorrência:* certas retribuições são adquiridas com carácter definitivo; outras são funções de parâmetros instáveis: um título está geralmente protegido contra o desgaste do tempo, se corresponder a uma categoria. Uma gratificação variável está condicionada por uma taxa de lucro, de expansão ou de êxito.

— *o carácter voluntarista:* o ambiente mais ou menos permissivo de uma empresa não resulta em geral exclusivamente da estratégia da direcção: outros factores incontroláveis condicionam a sensação que um quadro pode ter do seu grau de autonomia: a história dos usos e costumes da empresa, a sua «saúde» (Argyris, 1964), conduzem a um ambiente mais ou menos favorável à expressão das capacidades pessoais.

— *o prazo:* certas retribuições, à semelhança das acções na bolsa, são concedidas a prazo; a sua obtenção não é imediata; para delas se beneficiar, é preciso manter-se na empresa: é obviamente o caso das diuturnidades e também das carreiras, que são condicionadas pela fidelidade.

— *a indiferença de facto à contribuição:* a ascensão profissional é por exemplo con-

dicionada pela relação familiar, pelo diploma ou pela pertença a um meio social determinado. Em contraponto, *a ligação com a contribuição:* o caso mais óbvio é o interesse do chefe do centro de lucros pelos benefícios obtidos pela unidade que dirige.

— *a recompensa do passado ou um adiantamento para o futuro:* no segundo caso, a remuneração fundamenta-se mais na esperança gerada pelas performances passadas, que no valor específico das mesmas.

Este conjunto complexo de contributos possíveis da empresa tem uma certa influência na contribuição do quadro ou na sua «reactividade»⁽¹⁾. Podemos dizer, adoptando aqui o esquema de Pragma, que quanto mais fraca for a ligação entre remuneração e a contribuição, mais nos situamos no eixo «satisfação-insatisfação» e quanto mais forte for a ligação «retribuição-contribuição», mais nos situamos no eixo «reactividade-passividade».



O trabalho de F. de Closets «Sempre mais», como aquele sobre os carreiristas, de Wickham e Patterson, centraram-se em situações em que nunca consideraram a relação retribuição-contribuição em que nos avaliamos a nós próprios, mas sim, sempre situações de privilégio ou desvantagem; um objectivo possível do livro de Closets será provocar a ira dos não privilegiados. É indubitavelmente um fim positivo, mas não conduz especialmente a que se trabalhe melhor ou mais; pelo contrário, incitaria mais aqueles que não beneficiam desses privilégios a esforçarem-se menos.

Eis porque, paralelamente à útil denúncia dos privilégios, se deve acentuar a importância da ligação entre contribuição e retribuição: retribuições judiciosas, tanto no seu aspecto instrumental (o dinheiro, os privilégios, a segurança), como no seu aspecto de autonomia profissional e de integração afectiva na

(1) Conceito desenvolvido por Pragma no método Score.

empresa. Contribuições ricas, em termos de respeito das normas da empresa e de participação original.

Consoante a especialização e a situação económica das empresas, a pertinência das retribuições varia (entendo por contribuições pertinentes as que catalizam contribuições positivas). Sem chegar à «banana de ouro», único testemunho de reconhecimento que o Presidente de Foxboro conseguiu arranjar para um investigador que lhe trazia um protótipo em estado de funcionar (Peters e Waterman, 1983), nunca é demais salientar que o mais importante é a ligação que o quadro pode estabelecer entre aquilo que faz e o que recebe.

A reflexão é particularmente importante no que se refere aos aumentos ditos de carreira (os que indicam em relação ao aumento mínimo, o gradiente de progressão do salário, que é, nos hábitos franceses, um aval sobre o futuro). Estes aumentos reflectem efectivamente a opinião que a autoridade que decide os aumentos tem das responsabilidades futuras que serão atribuídas ao quadro; deste modo, para que os mesmos desempenhem o papel pedagógico que defendemos, devem permitir que o beneficiário detecte o que na sua maneira de ser ou agir, justificou a decisão tomada: em França, demasiada discrição envolve os aumentos, como se fosse incorrecto manifestar que são os actos (especificando quais) que fundamentam a decisão e não a essência do quadro, a sua idade, os diplomas que tem ou o seu nível actual. Isto não significa que a decisão tomada é irreversível, mas que, neste ano preciso, se desenha tal futuro.

O EMPENHAMENTO DOS QUADROS É INFLUENCIADO PELA AUTOCONFIANÇA QUE A FORMAÇÃO EMPRESARIAL LHE INCUTE A LONGO PRAZO

Os defensores de um emprego vitalício, sejam eles adeptos do sistema de Funcionalismo Público ou das grandes Empresas Japonesas, apresentam como argumento o desejo de comprometimento que provoca a segurança de emprego: liberto do espectro inquietante da insegurança, o quadro torna-se fiel, pois não

lhe interessa a «traição». A fidelidade leva-o a empenhar-se sem hesitação.

A realidade nem sempre confirma esta tese. O emprego garantido vitaliciamente, protector, corresponde a uma retribuição cujo valor instrumental é de certo modo «exorbitante». Será um motivo plausível de empenhamento para aqueles cuja ambição de ir além do futuro a que estão predestinados não passa da média?

Os estudos no terreno efectuados por Jean Bonis em 5 empresas são particularmente esclarecedores a este respeito: não basta «declarar» o emprego vitalício e praticá-lo para que os quadros sejam empreendedores e optimistas. Pelo contrário!

Na empresa que institui a segurança de emprego como regra, 60% dos quadros declaram que a deixariam se tivessem a possibilidade de o fazer, pois não confiam na capacidade da empresa de se adaptar a novas condições de mercado.

Em contrapartida, uma outra empresa, filial de uma multinacional, está em vias de recuperação, tendo reduzido os seus efectivos. A filosofia em relação à segurança de emprego é expressa da seguinte forma: «Quanto mais importante for um quadro, mais caro fica o seu despedimento... mas maior é o impacto que tem nos lucros da empresa; caso não seja bem sucedido, vale a pena pagar-lhe uma indemnização por despedimento. Neste contexto, o sistema nada promete para o futuro, pagando essencialmente em termos de satisfação profissional e em função do contributo imediato. No entanto, não é contestado e o dinamismo dos quadros é surpreendente.

J. Bonis cita outro exemplo, de uma empresa que adoptou o regime típico da Direcção Participativa por objectivos: cada indivíduo tem objectivos anuais ou bienais; não há previsão de carreiras, cada um tem de mostrar o que vale; o sistema comporta uma fracção variável significativa do ordenado (até 40% para um quadro superior). Não há privilégios específicos para os quadros (lugar cativo no parque de estacionamento, etc.). 80% dos quadros desejam ficar na empresa, mas a competência que adquirem neste ambiente estimulante leva-os a encarar o futuro com optimismo. Cerca de metade esperam chegar a um cargo de

Director responsável, mas sabem que se tal não acontecer, têm grandes hipóteses de encontrar um trabalho igualmente interessante noutra empresa. Segundo J. Bonis, «o mecanismo de integração que lhes é proposto não se baseia na segurança de emprego: não é uma troca a longo prazo».

Em termos de «contrato psicológico» ou de «êxito psicológico», as condições da troca são do tipo «aceito estas regras do jogo porque a empresa me dá competência e um valor autónomo» e não «dou a minha contribuição porque as regras do jogo me favorecem». Verifica-se como que uma mudança de perspectiva, na medida em que o *marketing* da empresa descrita por J. Bonis é «a possibilidade de construir um valor próprio através da contribuição», enquanto o *marketing* da empresa protectora se fundamenta na «oportunidade de retribuição», que deverá ser paga mediante uma contribuição suficiente.

Conscientes do problema da evolução da mentalidade dos quadros e partindo da análise da verdade generalizada, segundo a qual os quadros decepcionados teriam globalmente perdido o seu moral inabalável dos anos 60-70, procurámos mostrar que o moral dos quadros é obviamente afectado por um ambiente geral que reduza as retribuições distintivas que recebem, mas também o é pelas condições de contribuição que lhes são oferecidas pela empresa em que trabalham.

As empresas com um bom equilíbrio psicológico, cujos esforços grangeiam resultados positivos⁽¹⁾ sem que a tensão necessária entre as partes — especialmente os quadros — se tornem desordens repetidas, têm um efeito positivo sobre o desejo de empenhamento dos quadros. As que propõem desafios exequíveis na opinião dos quadros, têm quadros motivados. As que propõem desafios inexequíveis, ou que nem sequer lançam qualquer repto, favorecem o *stress* dos quadros, factor de desmotivação. Neste caso, a retribuição perde a sua ligação com a contribuição.

É o caso das grandes empresas, cuja situação económica se degrada sem cessar: os

quadros da siderurgia têm geralmente um moral baixo, conquanto certos ramos específicos se mantenham em desenvolvimento e competitivos e contem com quadros dinâmicos e entusiasmados.

Em contrapartida, as empresas suficientemente rápidas para se reformularem em circunstâncias difíceis, como conhecemos alguns casos em vários sectores, tais como o agro-alimentar, a electrónica, as Caixas Económicas, a mecânica de precisão, a distribuição, etc., criam um ambiente de êxito psicológico que neutraliza o «mal estar dos quadros».

RESUMO

Partindo da mera constatação estatística da desmotivação geral dos quadros, onde as causas dominantes são a falta de estima pelas empresas, o (-stress-) negativo, a elevação dos impostos, a estreiteza dos leques salariais, entre outras, o autor tenta analisar as afectações directas da cultura organizacional nas expectativas e níveis de aspiração dos quadros.

RÉSUMÉ

En partant de la simple constatation statistique de la démotivation des cadres, dont les causes dominantes sont l'absence d'estime pour l'entreprise, le (-stress-) négatif, l'augmentation des taxes, le rétrécissement de l'éventail des salaires, parmi des autres, l'auteur essaye d'analyser les affectations directes de la culture organisationnelle du niveau des atteintes et niveaux d'aspiration des cadres.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Alfred. (1981) — *Connaissance de l'Homme*, Payot. Reedição.
- ARGYRIS, Chris. (1964) — *Integrating the individual and the organization*, John Wiley and sons, Inc., New York.
- BUCK, V. (1980) — *La Tension au Travail — problèmes pour les années 1980*, *Revue Economique et sociale Lausanne*, Set. 1980.
- CHALVIN, Dominique (1982) — *Faire Face au Stress dans la vie quotidienne*, E.M.E.
- LSPETERS et WATERMAN (1983) — *Le Prix de L'excellence Interéditons*.
- SCHEIN, Edgar H. (1970) — *Organizational Psychology* — 2.^a ed. Pattice-Hall, inc. Englewood Cliffs, New York.
- SIMONSON, Gilbert (1969) — *Du mode d'existence des objets techniques*, Editions Aubier.

⁽¹⁾ Os resultados positivos não são necessariamente lucros, o pendor positivo dos resultados.