

Motivação e sobrevivência

José Pedro Rodrigues de Oliveira

Diretor Superintendente do Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas — SEBRAE/MG

INTRODUÇÃO

No século XXI as palavras inovação e criatividade decidirão quanto à sobrevivência das empresas.

Tendo como verdade que sob coação os indivíduos podem até repetir, mas não criar, como conciliar os constrangimentos organizacionais com a necessidade de responder à mudança acelerada, característica marcante do próximo milênio, e com a liberdade abrindo condições para os homens serem criadores?

Colocar em pauta aspectos ligados à motivação e às formas de organização que liberem a criatividade, por não oprimirem, torna-se necessário e é o objetivo destas reflexões.

OBTENÇÃO DO TRABALHO

As pirâmides do Egito foram construídas por volta de 4500 a.C. e ainda hoje dão forma à representação diagramática e leiga das organizações, retratadas como **pirâmides hierárquicas**. Afora essa comparação, de todo injustificável para simbolizar a forma pela qual o poder flui ou é exercido, elas absolutamente têm a ver com o que acontece nas empresas modernas.

Não se pode deixar de assinalar ter sido o trabalho escravo o grande construtor da antiguidade. Calcula-se que aproximadamente cem mil deles trabalharam no **pico** da construção de Queops. Desprezando-se quaisquer considerações éticas, obter resultados de

tão expressivo contingente à base de divisão e repetição de tarefas já era um feito organizacional considerável.

Não resta dúvida, a capacidade de dirigir milhares de escravos no empilhar organizado de pedras — com o objetivo de montar estruturas para durar e resistir ao meio, propiciando passagem a outras plagas para o poder supremo —, devia-se à força do chicote, muito mais direta, presente e sentida que o recôndito temor religioso, seu aliado, emprestando o caráter de Deus ao futuro emparedado.

Desse momento até as primeiras corporações, à história das organizações acrescentaram-se cerca de 6000 capítulos, representados por anos; dessas ao surgimento dos resistentes organogramas, instrumentos da chamada administração científica, não se consumiram mais de 300 anos; e deste ponto às hipermultinacionais de hoje bastaram 150 anos — expressando uma significativa curva exponencial.

A história da motivação não pode ser marcada com a mesma nitidez; rituais das primeiras páginas ainda matizam os capítulos de hoje. Muito antes dos reis egípcios, na mão de bedéis e religiosos das primeiras corporações e na de alguns dos atuais, assim como na de dignitários de vários mundos, o chicote fantasiou-se ora de **cenoura** dos teóricos do comportamento, ora de **tapa nas costas** dos manipuladores, e até de contra-cheque: se o homem não quer e é impelido a fazer, estamos diante de uma de suas transmutações.

Se hoje é certo que o homem trabalha quando quer e seu motivador é a recompensa instituída por ele próprio, mesmo decorrente do uso de sua capacidade por terceiros, não é tão certo que já se impôs, àqueles que dele esperam resultados, se responde apenas a estímulos ou, o que é muito sério, se a exploração do trabalho humano acabou com o fim do trabalho escravo. Descortina-se a imensidão de um campo no qual coabitam formas enganosas de relacionamentos.

Outrora, quando os recursos anestésicos eram inexistentes, processavam-se intervenções cirúrgicas dolorosas, podendo-se dizer o mesmo das formas de motivação vigentes; na situação atual convivem cirurgias indolores com engodos motivacionais que podem ser rotulados de **anestésicos**: o operado nada sente e o executivo não sabe por que faz.

NECESSIDADE DE NOVAS FORMAS DE OBTENÇÃO

É oportuno questionar, as instituições que visam a subsistir no século XXI, as quais não construirão para a eternidade em um envoltório marcado pela mudança e contarão com homens cada vez mais cômicos, já se indagaram acerca de instrumentos de motivação à altura de seu desafio? Carece saber se as atuais formas de motivação, explícitas, implícitas e até subliminares relacionadas ao poder resistirão a uma situação na qual haverá necessidade do contínuo despertar de criatividade e da capacidade de inovação.

Da física tem-se que para realizar o trabalho há mister de energia. Como ativar, coletar, conservar e dirigir a energia de pessoas unidas para executar trabalhos não realizáveis individualmente? Como despertar as forças latentes, guardadas no íntimo das pessoas, acumulá-las e desencadeá-las nos momentos em que os maiores obstáculos se apresentam? O que será um **sem cessar** em sociedade na qual apenas a mudança contínua será constante?

As respostas dos cientistas comportamentais até então apresentadas terão de ser renovadas. A divisão de Hersberg, por exemplo, entre fatores higiênicos e motivacionais não bastará no momento que nas empresas mais avançadas, definição das que permanecerão, o higiênico não puder mais ser decisivamente modificado, considerando-se própria de primitivos do século XX a inexistência de determinadas condições de trabalho.

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

É, assim, amplo e infinito o campo descortinado à arte e à ciência de organizar homens em busca de resultados, não o simples arranjar de grupos na direção de objetivos fixos e previamente decididos, mas os desafiantes vôos do período das mutações, cujos pousos serão incertos. Alguma forma de organização

será requerida, mesmo nessa época turbulenta. Como conciliá-la com aquilo que moverá os homens?

A não ser que ocorra uma hecatombe, o homem trabalhará cada vez menos e buscará viver mais e melhor, precisando de recursos tanto para sustentar o tempo disponível de desfrute como para criar ambientes propícios a isso. Como consequência, buscará se dedicar a empresas eficazes, produtoras de resultados e preservadoras do ambiente. Essa é uma das sendas a ser seguida para atravessar esse campo de horizontes indefinidos.

As formas atuais de obtenção e acumulação de *know-how* parecem indicar outros rumos. Verifica-se serem o domínio dos processos de produção e o atendimento das necessidades da sociedade, cada vez mais, de países e empresas que investem em tecnologia; os demais limitam-se a ser caudatários de saber aplicado, repetindo com defasagem velhas formas de fazer, menos econômicas ou mais agressoras do ambiente, em um processo de deseconomia e vassalagem no qual o tributo sempre impede a ascensão ao domínio da mesma tecnologia.

O saber cativo de quem investe para ter esse domínio determina os contornos de um processo de causação circular: quem tem tecnologia e condições de investir cada vez as terá mais; quem não as tem dificilmente as desenvolverá, devendo pagar para tê-las e, conseqüentemente, exaurindo suas possibilidades de investir e determinando sua permanência de tributado.

Os controladores do saber e da tecnologia também orientam o mercado, deixando os consumidores perplexos ante os produtos que lhes são apresentados, não em resposta às suas necessidades, mas delas determinantes. Quem recebe em casa, por exemplo, emissões de TV não mais controla o processo educativo dos seus e isso cria necessidades e disfunções.

EDUCAÇÃO NECESSÁRIA

Nesse processo vicioso não restam outras alternativas a não ser responder a estímulos — posição confortável e burguesa — ou — a única saída — investir maciçamente em educação de base, rediscussão de valores e princípios, naqueles recursos educativos que, por dependerem apenas de cultura, ordenamento e lógica, são acessíveis inclusive às sociedades carentes. Ou ignora-se persistirem, agora camufladas e insidiosas, as mesmas formas de motivação de antanho, ajudadas pelos confortos propiciados por seus resultados, ou desperta-se para a resistência na única frente ainda possível, a de educação de base, disseminação da cultura, rediscussão dos valores e princípios que impregnarão a sociedade.

Com esse alicerce homens, empresas e país poderão mudar, conseguir respeito nos cenários que compõem e, mesmo economicamente submetidos, sua

cultura avassalará os conquistadores, repetindo-se exemplos clássicos da história.

Os círculos viciosos, assim como os dilemas, precisam ser quebrados. Há que se descer ao terreno do como fazer.

A aceleração das mudanças e a resposta a elas ditarão a forma pela qual a educação será eficaz. Uma sólida base de conhecimentos gerais e de princípios, os quais jamais serão esquecidos, permitirá aos indivíduos e, portanto, às suas empresas, serem aptos, criativos e inovadores, preparados para questões antes nunca encontradas — próprias de um período de aceleração de mudanças —, contrariando nosso atual educar que repete formas passadas, impróprias para não mais os mesmos problemas. Os currículos educacionais, pior ainda, preparados muito antes de sua utilização, levarão cada vez mais a diplomas atestando uma formação atrasada, desfocada e deformada diante de nova realidade.

Quem escolher a posição confortável não poderá sonhar com a eficácia nem com a liderança, estando sempre na condição de conduzido. As empresas de ponta estarão na onda da segunda alternativa, impregnando seus programas de formação do princípio das coisas e da cultura geral, vias para a liberdade de mudar, sonhar e voar que trazem no bôjo a inovação e a criatividade.

ESTRUTURAS

A visão de empresa como um bloco piramidal monolítico e o fato de aqueles que a vêem assim agirem e pensarem como se ela fosse dessa forma sempre inibirão o desafio de educar para a mudança, ou seja, de educar continuamente.

A melhor visão é uma estrutura formada por tantos acumuladores de energia quantos forem os homens disponíveis, forma leve, modular e moldável para propiciar respostas rápidas ou profundas concentrações em determinados problemas. Como as organizações nada mais são do que a energia das pessoas que as formam, voltada à produção de trabalho, administrar é canalizar essa energia para responder às demandas da coletividade. Como a coletividade é integrada pelos mesmos entes formadores das organizações ou pelos influenciados por sua enorme capacidade de formar opinião, surge a figura da organização que se antecipa às mudanças, ditando-as e, desse modo, atendendo-as vitoriosamente. Não há melhor imagem para as empresas líderes do próximo milênio.

Nessa situação, como malhas de sistemas, as pessoas exigirão cada vez mais e as empresas responderão em velocidade tal que o único saber permanente será o básico, o cultural.

Esse quadro matiza o campo descortinado à arte e à ciência da administração e ao trabalho de seus ho-

mens, mas também limita-o, de modo a nele não se aventurarem os superficiais.

Por que não conduzir já, nessa direção, as pessoas e organizações que desejam ser vitoriosas no século XXI?

Responderão à situação descrita as tendências de simplicidade, maneabilidade e modularidade que, em termos práticos, expressar-se-ão em tantas quantas forem as formas de aproximação dos clientes àqueles que devem atendê-los, nas quais os decididores vêm com clareza suas necessidades e têm poderes para satisfazê-las.

Ocorre como se as pirâmides fossem achatadas, perdessem sua importância monumental e, levando o ridículo às cortes do faraó, possibilitassem-no, ressurrecto, responder a um povo perplexo do qual apenas ouvira dizer. Significa colocar o presidente, morto e emparedado em sua pirâmide organizacional, no balcão de atendimento. Ele e seu séquito de executivos, não mais estáticos em seus retângulos de organograma, partiriam para sua missão, ou seja, a missão global de todas as entregas de serviço aos clientes.

Assim, será desempenhado o papel mais importante de um presidente, o de garantir a sobrevivência de sua empresa, o que somente acontecerá moldando-se sua cultura às exigências de um universo em mudança. A nova cultura começa nas dúvidas, nas formas diferentes de ver, na dialética, naquilo em que alguns de nossos antepassados famosos se concentraram, ante um futuro obscuro, e não na certeza de nossos contemporâneos, os quais sedimentam o mundo do como fazer, ignorando o porquê das coisas.

MOTIVAÇÃO

Como o homem trabalha criativamente apenas quando quer e tem condições, o que o fará se mover em empresas organizadas dessa forma e nessa circunstância? Em primeiro lugar, elas atrairão executivos de qualidade; estes procurarão ambientes em que consigam combinar sua individualidade com a universalidade dos objetivos empresariais e se sintam realizados sem abrir mão do próprio eu, nos quais estarão, do mesmo lado, seus interesses e os da empregadora.

Formados para pensar diferentemente e resolver problemas antes não surgidos, esses executivos teriam campo propício para criar e inovar, contrastando com as prisões organizacionais atuais expressas em normas, instruções, horários rígidos e parafernália de regulamentos que o inibem. A busca incessante do novo seria como uma fixação.

As minorias mudam o mundo. As maiorias conservam as mudanças pelas quais revolucionários, poetas, mártires e visionários sonharam ou imolaram-se. Esses tipos de indivíduos desencadearão as formas energéticas de então; serão estopins iniciando

processos que dispararão todas as energias para os atendimentos.

Tendo em vista esse quadro futuro, e se desejarmos começar já a nos preparar, esses indivíduos precisam de cuidados dos responsáveis pela definição dos rumos da administração de pessoal. Em qualquer lugar da cadeia hierárquica na qual se encontram, sempre despojados de posições de chefia, títulos e séquitos, serão cada vez mais consultados, participarão mais dos sistemas de tomada de decisão, influenciarão mais o macrossistema, dependendo do ambiente e da liberdade disponíveis para sua capacidade de criar e do acerto de seus focos com o universo a ser atendido.

Urge identificar, tratar, desenvolver e conservar esse grupo, catalisando sua energia inovadora em direção à sobrevivência da empresa.

O CAMINHO DA MUDANÇA

É surpreendente como desavisados administradores erguem a bandeira da mudança e planejam levar

suas organizações à excelência, sem identificar os pilares dessa **construção**, aqueles que a garantem. É preciso alertá-los quanto à cultura dos demais, retratada em siglas, salas, pompas, vantagens etc., ser reativa e resistente, com propósitos de conservar e ampliar feudos, jamais confundindo os interesses da empresa com os seus objetivos primeiros.

A construção dessa mudança deverá ser sempre alicerçada sobre esses pilares — de princípio, de sabedoria, simples e abnegados — que, dispostos a tudo para levar suas empresas aos **píncaros**, levarão a si também e só descansarão no sucesso.

As pirâmides — erguidas sobre imutáveis blocos de pedra de toneladas — retratam a resistência ao ambiente, a eternidade, a permanência. Ao estruturarem-se sobre homens e buscarem como primeiro objetivo a sobrevivência, as empresas inexoravelmente aderem à mudança, à adaptação constante ao universo que as cercam.

Representar uma pela outra é possível, assim como persistem as demonstrações matemáticas pelo absurdo e a força dos paradoxos.

Recebida em setembro/91