



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JORGE BERTOLINO FILHO

***FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DO
HOMEM DE PESQUISA NO TRABALHO***

❖ ESTUDO PILOTO ❖

SÃO PAULO

❖ 1995 ❖

**FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DO
HOMEM DE PESQUISA NO TRABALHO**

❖ ESTUDO PILOTO ❖

Banca examinadora

Prof. Orientador.....

Prof.

Prof.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JORGE BERTOLINO FILHO

***FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DO
HOMEM DE PESQUISA NO TRABALHO***

❖ ESTUDO PILOTO ❖

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO
DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FGV/EAESP
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO
E RECURSOS HUMANOS COMO
REQUISITO PARA OBTENÇÃO DE TÍTULO
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF^a CECÍLIA WHITAKER
BERGAMINI

SÃO PAULO

❖ 1995 ❖



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1095/95



1199501095

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data 11.9	N.º de Chamada 658.3.054.8 (181)
N.º Volume 1095/95	Registrado por B5468 S.

Dis.
e.2

BERTOLINO Fº, Jorge. Fatores que Influenciam a Satisfação do Homem de Pesquisa no Trabalho - Estudo Piloto. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, 193p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos).

Resumo: A proposta desta dissertação é estudar os fatores que contribuam determinantemente para influenciar a satisfação e a insatisfação das pessoas que exercem suas atividades profissionais no campo da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico. A questão é tratada empiricamente através de um estudo piloto no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás.

Palavras-Chaves: Motivação - Fatores de Satisfação - Fatores de Insatisfação - Diferenças Individuais - Natureza Humana - Satisfação no Trabalho - Pesquisador - Centro de Pesquisa.

Para
Daniel, Vanessa, Graziela e Silvia
pela compreensão e pelo apoio.

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO01
PARTE I - RETRATO DA ORGANIZAÇÃO09
A Criação09
O Novo Papel.11
A Missão.12
A Forma de Atuação13
As Instalações14
Os Investimentos15
A Estrutura Organizacional15
Os Recursos Humanos16
O Quadro Dirigente18
PARTE II - SUPORTE TEÓRICO DA PESQUISA.19
As diferenças Individuais19 /
Características da Natureza Humana27 /
Características do Comportamento Motivacional30
Comentários Finais58
PARTE III - SUPORTE METODOLÓGICO DA PESQUISA.60
Hipóteses61
Levantamento de Dados - Metodologia62
PARTE IV - RESULTADOS OBTIDOS68
Critérios de Caracterização dos Fatores68

As Entrevistas74
Perfil dos Entrevistados75
Análise das Entrevistas76
Validação das Hipóteses83
 PARTE V - CONCLUSÃO.84
Considerações Finais93
 ANEXO I97
 BIBLIOGRAFIA	189

AGRADECIMENTOS

Hoje posso entender que ao se elaborar uma dissertação de mestrado não é possível exercer o papel de navegante solitário que planeja sua rota, afere seus instrumentos e parte em busca de seu porto seguro.

Na verdade sequer haveria porto não fosse a ajuda inestimável de muitas pessoas que, de uma forma ou de outra, deram sua melhor parcela de contribuição. Foram sempre mãos amigas apoiando nas horas difíceis, compartilhando as dúvidas e as descobertas e, principalmente, estimulando nos momentos de desalento.

Não vou mencioná-las aqui, pois tão grande seria a lista que certamente cometeria injustiça omitindo alguém.

Para todas estas pessoas dedico este trabalho.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, a evolução econômica e social de qualquer nação depende, em grande parte, da capacidade que ela possui de inovar tecnologicamente [Rattner (1985), Zagottis (1988)]. A disputa pelo domínio dos mercados em nível mundial tem ocorrido de acordo com as conquistas obtidas no campo científico e tecnológico de tal modo que, para os países menos desenvolvidos, investir em atividades de pesquisa e desenvolvimento é uma questão decisiva.

No entanto, o esforço necessário para criar esses novos valores básicos nos países em desenvolvimento não é simples. Santos (1990) nos dá uma idéia muito clara das dificuldades inerentes ao processo: "Nos países menos desenvolvidos, a necessidade de introduzir inovações tecnológicas adequadas torna-se crítica. As empresas nacionais, pequenas e médias em sua maioria, não têm condições de competir em mercados globais, onde os grandes conglomerados internacionais dominam com suas novas tecnologias"¹.

No caso brasileiro, a situação em nada difere. Os investimentos, cada vez maiores, necessários para levar adiante as atividades de pesquisa e desenvolvimento, têm afastado as pequenas empresas da disputa tecnológica. Segundo Rattner [in Santos (1990)]: "As pequenas e médias empresas simplesmente não conseguem reunir condições mínimas para financiar uma atividade interna de pesquisa e desenvolvimento, por falta de recursos e escala significativamente grandes para justificar os gastos e os riscos inerentes a P&D, enquanto também carecem freqüentemente de

¹ Silvio Aparecido dos Santos. *Negociação de Projetos Tecnológicos nas Instituições de Pesquisa*. São Paulo, USP, 1990, p. 42.

capacidade de analisar, avaliar e selecionar entre diferentes opções tecnológicas"².

Dentro desse quadro, o poder público desempenha uma função importante para a pesquisa tecnológica do país. Como bem nos coloca Santos: "O esforço tecnológico realizado pelas instituições de pesquisa ligadas, direta ou indiretamente, ao poder público é de vital importância para o desenvolvimento da sociedade. O esforço de nacionalização, para substituição de importações e criação de uma competência nacional em ciência e tecnologia, conta com as atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas nesses institutos"³.

Entretanto, mesmo neste caso, trata-se de um desafio complexo e permanente. Apesar da maior parte das instituições brasileiras de pesquisa serem mantidas pelo poder público, o que as caracteriza é uma acentuada carência de recursos. Várias prioridades competem com os investimentos nessa área e os recursos financeiros tornam-se cada vez mais limitados, gerando a necessidade de uma alocação racional.

Nos meios administrativos, muitas tentativas têm sido feitas para definir um equilíbrio entre as aplicações dos recursos financeiros e os recursos materiais e humanos. No dia a dia, entretanto, o que se observa são inúmeras práticas de gestão, que surgem e desaparecem sem apresentar uma resposta definitiva para essa complicada questão.

² Ibid., p. 42.

³ Ibid., p. 43.

Nos meios acadêmicos, esse fato tem remetido os estudiosos a uma série de questionamentos que vão, desde os modelos de atuação empregados até a natureza intrínseca da atividade de pesquisa propriamente dita.

No entanto, ao que tudo indica, a resposta situa-se não apenas na dimensão técnica, mas principalmente na dimensão pessoal. Apesar da certeza de que hoje, mais do que em qualquer outra época, o elemento humano seja importante para o sucesso de qualquer organização, para aquelas voltadas às atividades de pesquisa, essa importância se reveste de inigualável valorização. Sem dúvida, a evolução do conhecimento tecnológico se traduz pela necessidade de pessoal altamente qualificado e comprometido motivacionalmente com as atividades de pesquisa, o que determina um ponto de merecida reflexão e análise [Maccoby (1977), Sbragia (1980), Maximiano & Ariani (1983), Rattner (1985)].

Apesar do grande esforço gerencial realizado por algumas instituições de pesquisa na busca por maiores índices de produtividade, investigar as características pessoais de seus membros nem sempre é o caminho mais utilizado. Via de regra, os trabalhos que objetivam equilibrar as relações entre as práticas de gestão e a satisfação das pessoas são alicerçados por teorias administrativas gerais, de ampla abrangência, que não contemplam as individualidades pessoais [Falconi (1992), Hammer & Champy (1994)].

Fica claro que o estudo das organizações se reduz a equações bem menos complexas quando o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho é analisado sob o determinismo do poder formal constituído. Em outros termos, a suposição de que as pessoas ajam no sentido de atender prontamente aos comandos emanados dos níveis hierárquicos superiores,

permite a elaboração de práticas de gestão simplistas e também de cunho geral. O problema é que a experiência tem demonstrado que as pessoas não agem com a presteza que se pretende apenas porque aqueles que detêm o poder instituído assim o determinam. Como bem nos coloca Douglas McGregor (1966): "Essa espécie de contribuição intelectual prestada à empresa não se obtém apenas por mando, por práticas tradicionais de supervisão ou por sistemas fechados de controle, tais como são atualmente aplicados a operários e aos empregados de escritório"⁴.

Então, caso se pretenda descobrir o que leva as pessoas dentro de uma organização de pesquisa a despontar, romper barreiras, transpor obstáculos, criar, inovar e, principalmente, quebrar paradigmas de forma espontânea e natural, é necessário que se entenda quais são os fatores responsáveis por manter um nível elevado de satisfação motivacional entre essas pessoas. Precisamente, é necessária a identificação dos fatores que mais contribuem para atender as necessidades dessas pessoas. Mais ainda, é necessário que se entenda quais são as medidas necessárias para fortalecer a atratividade das funções organizacionais de modo a sustentar um ambiente favorável, onde as pessoas possam encontrar aqueles fatores que vão ao encontro de suas necessidades latentes.

Novamente, são precisas as palavras de McGregor a esse respeito: "A administração ainda não examinou em profundidade tudo que é necessário para dirigir uma organização que tenha seus quadros em grande parte compostos de pessoas cuja primeira contribuição consiste num esforço intelectual criador. Sem dúvida, os especialistas profissionais

⁴ Douglas McGregor. *Motivação e Liderança*. São Paulo, Brasiliense, 1966, p. 20.

são seres humanos, mas seu valor, suas expectativas e suas necessidades são essencialmente diferentes daquelas do trabalhador de macacão ao qual dedicamos nossa atenção no passado"⁵.

É certo que a compreensão das motivações e das necessidades internas dos homens que trabalham com atividades de pesquisa é uma tarefa complexa, para não dizer impossível, na sua totalidade. Entretanto, os fatores que servem como atenuadores da tensão gerada por essas necessidades, podem e merecem ser alvo de estudo. Através do estudo e compreensão de tais fatores, é possível entender melhor o comportamento motivacional dos pesquisadores.

É bem verdade que muitos trabalhos têm sido escritos sobre as características desses homens. No entanto, muitas vezes esses trabalhos são fundamentados em dados cuja coleta ocorre com base na percepção de indivíduos que estão fisicamente distantes da atividade de pesquisa ou, ainda pior, distantes daqueles aspectos que têm o dom de satisfazer aqueles homens. Muitos desses trabalhos apresentam, como resultado, listas de atributos construídas com base na percepção de gerentes e executivos, que ditam aquilo que eles acreditam ser necessário que o pesquisador tenha para ser um profissional ideal [Maximiano (1985)].

Poucas vezes foi dada a esse pesquisador a oportunidade de se expressar sobre aqueles fatores que vão ao encontro de suas necessidades e que, portanto, só por ele, e por mais ninguém, podem ser valorizados. Em outras palavras, se tais fatores atendem necessidades específicas do pesquisador, ninguém pode falar em seu nome, nem mesmo aquela pessoa que, tendo um dia estado no laboratório, atuando

⁵ Ibid., p. 21.

diretamente como um homem de pesquisa, agora desempenha seu papel em outras instâncias da organização e que, desta forma, pode ter outras prioridades.

A idéia, naturalmente, não é colocar o homem de pesquisa numa condição distinta das demais pessoas. Na verdade, ele pouco ou nada difere do cidadão comum em seus hábitos e costumes corriqueiros. O fato a ser considerado é que, como profissional que trabalha com o conhecimento e com a geração de idéias, alguns de seus valores são diferenciados e, portanto, devem ser conhecidos e respeitados.

É neste contexto de indagações e delineamentos teóricos que a presente dissertação foi conduzida. O seu objetivo é, através de um levantamento de dados empíricos, encontrar fatores que contribuam determinantemente para influenciar a satisfação e a insatisfação das pessoas que exercem suas atividades profissionais no campo da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico. Este objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos intermediários:

- obter um conjunto de fatores que influam decisivamente no comportamento dos pesquisadores em situações de trabalho;
- ampliar a compreensão daqueles fatores que ocasionam satisfação ou insatisfação para os pesquisadores, quando atuando em seu ambiente de trabalho;
- contribuir para orientar as políticas de administração de recursos humanos da empresa, de modo a evitar a desmotivação de seu corpo de especialistas.

O trabalho foi conduzido, empiricamente, através de estudo piloto realizado no CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento "Padre Roberto Landell de Moura". Essa instituição afigura-se como uma área extremamente adequada para a investigação original. Nascido e mantido através da estatal Telecomunicações Brasileiras S/A - Telebrás, o CPqD espelha, na atualidade, o exemplo significativo da típica instituição estatal de pesquisa nacional.

A importância deste trabalho está nas contribuições que poderá trazer para ambas as partes: organização e empregado. Para a organização, o estudo dos fatores que influenciam a satisfação de seus empregados pode contribuir significativamente para aumentar a qualidade e produtividade dos trabalhos realizados. Para o empregado, esse mesmo estudo pode propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada. Para ambas as partes, pode ser efetivamente útil na medida em que seus resultados contribuam para melhorar as relações de trabalho.

Este estudo está dividido em cinco partes. Na primeira, Retrato da Organização, é apresentado um panorama geral do CPqD, visando situá-lo no cenário tecnológico brasileiro, bem como caracterizar sua dinâmica organizacional interna. A segunda parte, Suporte Teórico da Pesquisa, reúne tópicos teóricos importantes sobre a temática em discussão, explorando, quando possível, trabalhos semelhantes na área. Na terceira parte, Suporte Metodológico da Pesquisa, são definidas as hipóteses, amostras e os instrumentos da pesquisa, bem como o tipo de tratamento oferecido aos dados coletados. A quarta parte, Resultados Obtidos, apresenta o quadro geral dos resultados alcançados, comparações e análises. A quinta parte, Conclusão, tece alguns comentários gerais a

respeito dos resultados obtidos, bem como recomendações para a aplicações práticas desses resultados.

PARTE I - RETRATO DA ORGANIZAÇÃO

A CRIAÇÃO

O sistema Telebrás (STB) é um conglomerado de empresas brasileiras, concessionárias de serviços públicos de telecomunicações, vinculado ao Governo Federal através do Ministério das Comunicações, tendo como sociedade controladora a Telecomunicações Brasileiras S/A - Telebrás, criada em 9 de novembro de 1972, com sede na Capital Federal.

O STB compreende vinte e sete Empresas Operadoras, responsáveis pelo atendimento dos serviços em nível estadual, e a Embratel, responsável pela interligação do Sistema em nível nacional e internacional, pelo serviço móvel marítimo, pela rede telex e pela rede de comunicação de dados.

A estrutura atual da Telebrás é constituída pela Assembléia Geral, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. Integram também a Telebrás, o Centro Nacional de Treinamento (CNTr) com sede em Brasília, o Centro Regional de Treinamento (CRTr) situado em Recife e o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) situado em Campinas.

O Sistema Nacional de Telecomunicações utiliza, em proporção majoritária, equipamentos realizados com tecnologia estrangeira, porém em grande parte construídos no país.

A inteligência nacional tem hoje o domínio da maior parte da implantação e manutenção dos equipamentos de telecomunicações, porém é ainda altamente dependente no tocante ao desenvolvimento tecnológico.

Assim, desde sua criação em 1972, a Telebrás decidiu realizar esforços em Pesquisa e Desenvolvimento, de forma a criar condições para a geração autóctone de tecnologias em produtos de telecomunicações.

Numa primeira etapa, de 1973 a 1976, a Telebrás empenhou-se em desenvolver capacidade científica, tecnológica e industrial em telecomunicações, através de projetos contratados, inicialmente junto a universidades e, a seguir, junto a indústrias. Os contratos com universidades visavam, além das pesquisas, equipar os laboratórios universitários utilizados nos desenvolvimentos.

Os projetos conduziram a um aumento significativo do contingente de recursos humanos, habilitados para o trabalho de Pesquisa e Desenvolvimento, e permitiram detectar as oportunidades tecnológicas mais interessantes e consistentes com a capacidade brasileira.

O apoio às universidades, que resultou na geração de mão-de-obra especializada, em nível de pós-graduação, propiciou a criação do CPqD. Mediante deliberação da Diretoria, em 31 de agosto de 1976, e de acordo com o despacho exarado pelo Presidente Ernesto Geisel, baseado em exposição de motivos do Ministério das Comunicações, foi criado o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) dentro da própria estrutura da Telebrás. Em 1977 o Centro instalava-se, em sede provisória, na cidade de Campinas. Sua sede definitiva, nessa mesma cidade, foi inaugurada no dia 7 de novembro de 1980, com a presença do Presidente João Batista de Oliveira Figueiredo.

O CPqD foi denominado "Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Roberto Landell de Moura", em homenagem ao padre e cientista

brasileiro, pioneiro das pesquisas em telecomunicações no país, que viveu no início do século.

O NOVO PAPEL

Com a criação do CPqD, a Telebrás consolidou um modelo de atuação em pesquisa e desenvolvimento cujo objetivo principal era o desenvolvimento de atividades voltadas para a diminuição da dependência do setor de telecomunicações com relação à tecnologia estrangeira. Esse objetivo refletia claramente a ambiência da política industrial vigente naquela época, ou seja, de "Substituição de Importações".

Neste período, aproveitando as oportunidades oferecidas pela transição tecnológica acentuada que ocorria em todas as áreas e, em especial, no setor das telecomunicações, o CPqD estabeleceu um modelo de atuação centrada no domínio das tecnologias emergentes em nível mundial. Alocando investimentos contínuos e crescentes em P&D e utilizando seu poder de compra, a Telebrás fomentou a utilização dos produtos desenvolvidos pelo CPqD e fabricados pelo parque industrial brasileiro. Foram transferidos para a indústria, dezenas de produtos que, apesar da proteção de mercado vigente, apresentaram, em sua maioria, preço e qualidade competitivos. Este fato proporcionou grande economia para as empresas do Sistema Telebrás.

Ressalta-se ainda, além dos resultados diretos, a participação expressiva do CPqD na formação de uma cultura tecnológica no setor de telecomunicações, que acabou por contribuir indiretamente com todo o STB. Resumidamente, as contribuições do CPqD, nesse período, assim podem ser expressas: desenvolvimento e consolidação do parque

industrial de telecomunicações; contribuição ao processo de formação e capacitação de recursos humanos; apoio às universidades através de convênios e intercâmbios e, principalmente, atuação como celeiro de técnicos de alto nível para o setor de telecomunicações como um todo.

Os sinais de que esse modelo de atuação precisava ser revisto surgiram em 1989, época em que o país se preparava para eleger, pelo voto direto, seu primeiro presidente após 20 anos de regime militar. Um processo de planejamento, que contou com a participação ampla da comunidade, foi posto em prática, culminando com um modelo de atuação estratégico fortemente calcado na nova política industrial que se iniciava, ou seja, de "Inserção Competitiva no Mercado Internacional". Esse foi um momento de grande impacto para toda a comunidade, uma vez que representou o início de uma nova forma de atuação para o Centro.

A MISSÃO

De acordo com o último processo de planejamento realizado, a missão estabelecida para o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás é:

"Realizar atividades de pesquisa, desenvolvimento e suporte tecnológico que propiciem ao STB condições de oferta de serviços/redes/produtos de telecomunicações demandados pela sociedade brasileira e contribuam para a capacitação tecnológica e industrial do país".

Essa missão deverá ser atingida através de dois objetivos fins:

- criar tecnologia própria baseada nas necessidades do Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) e nos interesses intrínsecos do país;
- criar condições adequadas à absorção e fixação de tecnologia estrangeira, consoante com as necessidades e as conveniências do país.

A FORMA DE ATUAÇÃO

Além do CPqD, três tipos de agentes participam dos trabalhos de P&D, de acordo com suas vocações básicas. São eles: Empresas Operadoras do STB, Grupos Universitários e Indústrias. Atuando com a participação desses agentes, o CPqD volta-se para:

- geração de resultados tecnológicos diretamente transferíveis para o STB na forma de subsídios a especificações, subsídios com relação à evolução da rede e serviços e para definição de arquiteturas, topologias e novos sistemas;
- desenvolvimento em conjunto com Empresas Operadoras e outros órgãos da Telebrás, de sistemas (principalmente "software") para a automatização de atividades operacionais, para planejamento de evolução da rede e outros;
- atuação seletiva no desenvolvimento de produtos com participação da Indústria;

- capacitação em tecnologias básicas consideradas estratégicas em Telecomunicações;
- prestação de serviços tecnológicos à Indústria, STB e outros, na forma de consultoria tecnológica, serviços técnicos especializados e transferência de conhecimentos.

De forma sintética, pode-se dizer que o CPqD, identificando as necessidades do STB e seguindo as políticas emanadas pelo Ministério das Comunicações, interage com Universidades e Indústrias, em atividades de P&D, visando transferir tecnologia a Indústrias que virão fornecer ao Sistema Telebrás o produtos necessários a sua própria operação e expansão. Por sua vez, as Empresas Operadoras realimentam o CPqD com os resultados obtidos em operação, completando o "ecossistema" de P&D de telecomunicações.

AS INSTALAÇÕES

O início das atividades de pesquisa ocorreu em Brasília, dividindo espaço com a Telebrás sede. A partir de 1977, a equipe embrião foi transferida para Campinas, ocupando inicialmente instalações provisórias alugadas.

Hoje o Centro encontra-se instalado em um privilegiado espaço nas redondezas de Campinas, ocupando uma área total de 360.000 m². Nesse local, 40 prédios oferecem aproximadamente 50.000 m² de área construída. Sua infra-estrutura de equipamentos e instalações é invejável, sendo até mesmo comparável a de outros centros localizados em países desenvolvidos.

OS INVESTIMENTOS

Durante 15 anos o CPqD foi financiado diretamente pela "holding". A partir de 1994, após a assinatura de um convênio entre Telebrás e as Empresas Operadoras do Sistema, o CPqD passou a ser financiado diretamente por essas empresas, atendendo a uma portaria ministerial, portaria esta que assegura a aplicação de até 2,5% da receita bruta do Sistema em atividades de pesquisa e desenvolvimento no STB.

Cabe salientar que, para 1995, o orçamento do CPqD está estimado em cerca de 1,5% da receita de exploração do Sistema, o que representa, em valores absolutos, cerca de US\$ 120 milhões. Esse orçamento, bastante reduzido quando comparado com centros de pesquisas similares no exterior, ocupa posição altamente privilegiada quando em referência aos institutos de pesquisas nacionais.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Exceto por um curto período de sua existência, no qual a estrutura organizacional do Centro foi matricial, ela é departamentalizada por projetos. Existem quatro níveis formais de hierarquia, que são: Diretoria, Departamentos, Divisões e Seções. Informalmente tem-se ainda os chamados grupamentos e, em alguns casos até subgrupamentos.

Todas as atividades, técnicas ou administrativas, são realizadas dentro de um projeto que funciona, para fins contábeis, como um centro de custo. Cada um desses projetos é gerenciado por um Coordenador, designado formalmente, sem entretanto ser comissionado como o são os demais gerentes.

OS RECURSOS HUMANOS

A população do Centro é bastante heterogênea quanto a sua origem e vinculação empregatícia. Na atualidade, a maior parte dos funcionários pertence ao próprio quadro da Telebrás, enquanto outros são provenientes de Indústrias, atuando fisicamente no CPqD. A média etária dos funcionários do Centro gira em torno dos 35 anos de idade.

Hoje o quadro de pessoal é formado por 56 doutores, 73 mestres, 705 bacharéis e 430 pessoas de nível médio e básico, totalizando 1264 profissionais. Não estão computados, neste total, os funcionários pertencentes aos serviços terceirizados como: manutenção elétrica e hidráulica, segurança, limpeza, restaurante etc.

Com relação ao corpo de funcionários do Centro, alguns comentários merecem destaque:

- exceto o pessoal que trabalha nos contratos com as Universidades (não constantes nos dados acima), os demais habitam o Centro;
- estima-se, através de dados empíricos, que 50% provêm diretamente da Universidade, 20% da Indústria de Telecomunicações, 5% das Empresas do STB e o restante de empresas da região (principalmente o pessoal administrativo e de apoio);
- durante o primeiro ano do governo Collor (1990), foram demitidas 64 pessoas. Este foi um fato inédito no Centro. Deste grupo de pessoas demitidas, 33 requereram readmissão, conseguindo obter anistia

através da lei 1153 de 08 de junho de 1994. A partir de janeiro de 1995 esse grupo passou a ser reintegrado ao quadro efetivo da empresa;

- nos últimos anos, o Centro foi impedido por ações ministeriais de contratar novos funcionários, mesmo para os casos de reposição das demissões voluntárias. Neste período, foi regulamentada a Lei que exige que a entrada de novos funcionários ocorra unicamente através de concurso público. No ano de 1994, houve aprovação de novas vagas para o quadro, sendo que o concurso para ingresso deverá ocorrer no ano de 1995;
- em decorrência das limitações freqüentemente impostas para a contratação de novos funcionários, o Centro usou, ao longo de sua existência, o recurso de contratar pessoas através de instituições externas. Trata-se de contratos de pesquisa de desenvolvimento com fundações universitárias que, por sua vez, contratavam pessoas para trabalhar nos projetos de pesquisa. Essas pessoas exercem suas atividades dentro do Centro, tendo os mesmos salários e parte dos benefícios que são oferecidos aos funcionários do quadro efetivo. Este contingente de funcionários, que chegou a representar mais de 50% do total da força de trabalho do Centro, é conhecido como MOC (abreviação de Mão de Obra Contratada), ou ainda, numa alusão pejorativa, "pendurados". A situação de desigualdade propiciou um clima ruim entre os funcionários da MOC, gerando uma série de protestos contra a empresa. Nestes protestos, os funcionários da MOC exigiam a regulamentação de suas situações de trabalho. A situação da maior parte da MOC foi regularizada no final de 1993, com a passagem da grande maioria desse pessoal para o quadro efetivo. A parcela

restante, cerca de 10 pessoas, deverá ter sua situação regularizada a partir de 1995.

- Os pedidos de demissão são relativamente baixos na empresa. Segundo informações da área de recursos humanos, no ano de 1994, apenas 12 pessoas pediram demissão, o que representa apenas 0,9% do quadro total.

O QUADRO DIRIGENTE

O quadro dirigente do Centro é bastante estável. Excetuando-se o diretor que é indicado por injunções políticas, quase todos os demais dirigentes são oriundos do quadro original do Centro ou de empresas do próprio setor. Entretanto, após a implantação do governo democrático, as influências externas, geradas por fatores políticos, passaram a ter peso cada vez maior nos processos decisórios da organização.

PARTE II - SUPORTE TEÓRICO DA PESQUISA

Visando criar uma fundamentação para as questões levantadas neste trabalho, o presente capítulo desenvolverá um quadro referencial teórico. Para tanto, serão abordados alguns trabalhos voltados ao estudos das organizações e, principalmente, aos homens que nela trabalham, bem como as formas de relacionamento entre esses dois elementos. Essa orientação visa estruturar um ponto de partida que permita entender melhor como e porque as pessoas se comportam de determinadas maneiras com relação a suas atividades produtivas.

AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

*O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno.
Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo.
Jean-François Chanlat*

Se a sabedoria bíblica nos dá conta de que os homens são todos iguais perante Deus, o mesmo não se pode dizer do homem perante o homem. Apesar de serem submetidos a orientações e controles sociais semelhantes, os homens são diferentes entre si, em suas formas de se comportar diante dessas mesmas circunstâncias sociais.

Diversos autores têm estudado o homem como ser que pensa e age motivado por fatores intrínsecos [Archer (1990), Bergamini (1986), Fromm (1983), Katcher (1987), Sievers (1990), Lévy-Leboyer (1994)]. Esses trabalhos demonstram que o ser humano possui uma identidade formada, em primeiro lugar, a partir de sua natureza biológica e, a seguir, de suas experiências de vida. Como o número de variáveis inatas e adquiridas é infinitamente grande, cada pessoa representa uma estrutura de

características próprias e distintas, principalmente nos aspectos que regem o seu comportamento motivacional.

Bergamini & Beraldo (1988) dão uma idéia clara dessas diferenças ao afirmarem: "Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais: primeiro, porque já nasceram diferentes umas das outras. São as chamadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce; segundo, porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem constitucional, numa estrutura de personalidade com feições únicas em cada indivíduo"⁶.

No campo da psicologia, a interação entre as variáveis inatas e as experiências vividas de uma pessoa é entendida como a base de sua personalidade. Erich Fromm (1983) explica que as qualidades adquiridas hereditariamente são, na essência, a base do temperamento, enquanto as qualidades adquiridas através das experiências vividas são, no conjunto, denominadas de caráter. O temperamento é assim uma característica natural de cada indivíduo e independe de fatores externos para sua formação, enquanto seu caráter reflete a qualidade das vivências adquiridas ao longo de sua vida. Nas palavras de Fromm: "Por personalidade compreendo a totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original. A diferença entre qualidades herdadas e adquiridas é, no fim de contas, sinônimo da diferença entre temperamentos, dotes e todas as qualidades psíquicas recebidas constitucionalmente, de um lado, e o caráter, de outro

⁶ Cecília W. Bergamini & Deobel G. R. Beraldo. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, Atlas, 1988, p. 19.

lado"⁷. Assim, pode-se afirmar que cada indivíduo possui uma personalidade própria e distinta dos demais.

É natural que, se um grupo de pessoas vive dentro de uma mesma estrutura social e, portanto, dentro de uma mesma cultura, seus membros apresentem traços de comportamento semelhantes. Isto porque, parte do caráter dessas pessoas é formado a partir de padrões fornecidos por essa sociedade. No entanto, esse fato não caracteriza igualdade entre as pessoas, uma vez que os padrões sociais só conseguem influir em certo aspecto da personalidade. Fromm, a esse respeito coloca: "O fato da maior parte dos membros de uma classe social ou cultural compartilhar elementos significativos do caráter e de poder falar-se de um "caráter social", representando a essência de uma estrutura comum à maior parte das pessoas de uma dada cultura, mostra até que grau o caráter é formado por padrões sociais e culturais. Devemos distinguir, porém, do caráter social, o individual, pelo qual uma pessoa difere de outra dentro da mesma cultura. Essas diferenças devem-se, em parte, às diferenças de personalidade dos pais e às diferenças, psíquicas e materiais, do ambiente social específico em que a criança cresce. Devem-se também, porém, às diferenças constitucionais de cada indivíduo, particularmente as de temperamento. Geneticamente, a formação do caráter individual é determinada pelo impacto de suas experiências vitais, as individuais e as oriundas da cultura, sobre o temperamento e a constituição física"⁸.

O que se pode extrair da citação acima é que, se as pessoas têm diferenças individuais marcantes, então é de se esperar que tenham motivos distintos para pensar e agir de determinadas maneiras. Em outras

⁷ Erich Fromm. *Análise do Homem*. Rio de Janeiro. Guanabara, 1983, p. 52.

⁸ *Ibid.*, p. 59.

palavras, cada indivíduo possui forma própria de comportamento perante situações externas semelhantes. Sobre isso Bergamini (1993) coloca: "O enfoque mais natural para se compreender a motivação humana deve ser aquele que individualiza as pessoas através de sua história particular de vida, isto é, aquilo que se denomina de "realidade motivacional do ser". Essa realidade não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem histórias de vida iguais. Somente o estudo da coerência entre os fatos que compõem a realidade motivacional de cada um poderá levar ao conhecimento de sua real identidade, mostrando, assim, orientações comportamentais mais duradouras e permanentes de sua personalidade. Essas orientações explicaram fatos passados, ajudaram a compreender comportamentos presentes e provavelmente ofereceram alguma base para que se possa projetar, para o futuro, reações típicas de cada ser humano em separado"⁹.

Um ponto importante a ser evidenciado é a influência que as organizações exercem sobre o caráter de seus membros, numa tentativa de adaptá-los a forma estereotipadas de pensar e agir. Os rituais de entrada e adaptação de novos funcionários, as normas e regulamentos rígidos, os padrões de comportamento que permeiam a cadeia hierárquica são exemplos de como isso ocorre. E, particularmente, essas influências parecem mais acentuadas em corporações voltadas para trabalhos onde se exige criatividade e inovação. Maccoby (1977) expõe uma idéia clara em relação a esse assunto: "Qualquer organização de trabalho - industrial, de serviços de colarinhos azuis ou brancos - pode ser descrita como uma psicoestrutura que seleciona e molda o caráter. Uma diferença entre a psicoestrutura da moderna tecnoestrutura da corporação e a da fábrica é a alta qualidade de adaptação entre trabalho e caráter exigida dos

⁹ Cecília W. Bergamini. Motivação. São Paulo, Atlas, 1993, 3ª ed., p. 48.

gerentes e engenheiros de corporação que fazem o trabalho cerebral, em contraste com fábricas, onde é exigido um mínimo de submissão para o desempenho de tarefas simplificadas e repetitivas"¹⁰. Dentro desse cenário, será importante uma discussão mais profunda sobre os aspectos relacionados aos traços de caráter.

Um trabalho de destaque nessa área é o desenvolvido por Erich Fromm (1983) que define quatro orientações típicas do caráter, a saber: receptiva, exploradora, acumulativa e mercantil. A orientação receptiva, predomina nas pessoas que dão valor extremado às opiniões vindas de terceiros. As pessoas portadoras desse tipo de orientação são altamente participativas e defendem o espírito corporativo no desenvolvimento de qualquer trabalho. Nas palavras de Fromm: "Na orientação receptiva, a pessoa acha que a fonte de todo bem está fora de si mesma e crê que o único modo de obter o que quer - seja algo material, seja afeição, amor, conhecimentos ou prazer - é recebê-lo daquela fonte exterior"¹¹.

A orientação exploradora é típica de pessoas que acreditam que suas necessidades podem ser supridas por uma fonte externa. Entretanto, esse tipo de orientação não espera receber as coisas dos outros como uma graça, mas crê que pode extrair os insumos necessários através da força ou da manha. Referindo-se às pessoas de orientação exploradora, Fromm acrescenta: "As coisas que podem tirar dos outros sempre lhes parecem melhores do que as que elas próprias podem produzir. Elas usam e exploram todos e tudo de que possam extrair algo"¹².

¹⁰ Michael Maccoby. Perfil de Águia. São Paulo, Difel, 1977, p. 174.

¹¹ Erich Fromm, op. cit., p. 61.

¹² Ibid., p. 63.

A orientação acumulativa caracteriza as pessoas que, ao contrário das orientações anteriores, não valorizam as coisas vindas de fontes externas. As pessoas orientadas pela postura acumulativa são extremamente mantenedoras das posições conquistadas e de modo geral têm na acumulação e na economia seu principal norteador. A organização excessiva de pensamentos e ações é marca constante nesse tipo de orientação. Fromm faz as seguintes colocações ao se referir a pessoas de orientação acumulativa: "Para ele, o mundo exterior ameaça irromper em sua posição fortificada; ser organizado implica dominar o mundo de fora, pondo-o e mantendo-o no lugar adequado, a fim de impedir o perigo da intromissão"¹³.

Finalmente, surge a orientação mercantil do caráter. Esse tipo de orientação veio a predominar com o desenvolvimento das forças econômicas e das interações mercantis atuais. Na medida em que o mercado moderno se modifica em relação a sua função de permuta, que é sua função primária, deixa de existir o relacionamento íntimo entre as pessoas. Neste contexto, negociar passa a ser a palavra de ordem e a postura determinante, vender-se a si próprio. O autor realça a ideia de que na atualidade o capital intelectual não é o bastante para garantir uma posição de destaque a quem o detém. Mais do que a capacidade é necessário saber negociar e vender as ideias. A orientação mercantil, ao contrário das outras, não cria atitudes permanentes, sendo que sua principal característica é exatamente a variabilidade de atitudes. Em outras palavras, a pessoa de orientação mercantil tem como atitude preponderante, aquela que, em determinado momento é mais facilmente vendida. Para essa pessoa, a discutida máxima "não basta ser é preciso parecer", é substituída por "não é preciso ser, basta parecer".

¹³ Ibid., p. 64.

Fromm, discorrendo sobre esse tipo de pessoa, coloca: "Nela, são desenvolvidas as qualidades que podem ser mais facilmente vendidas. Nenhuma atitude particular predomina, porém o vácuo que pode ser mais depressa preenchido com a qualidade desejada. Esta, entretanto, deixa de ser uma qualidade na verdadeira acepção: é apenas um papel a desempenhar, um simulacro de uma qualidade que será rapidamente trocada se outra se mostrar mais conveniente"¹⁴. Mais adiante ele completa: "A personalidade mercantil é livre: livre de toda e qualquer individualidade"¹⁵.

Apesar da análise separatista acerca das quatro orientações do caráter, o autor esclarece que o caráter resultante é essencialmente uma mescla de todos os tipos. O tipo predominante é constituído pela influência direta das peculiaridades sócio-culturais da sociedade onde se insere. Estas últimas colocações de Fromm, analisadas à luz do ambiente organizacional, leva à conclusão de que, assim como a sociedade, a cultura vigente em uma organização altera, em maiores ou menores níveis, o caráter das pessoas que dela participam. Isso significa que o entendimento da cultura de uma organização pode ajudar no entendimento do caráter de seus membros.

Outros autores têm desenvolvido trabalhos discorrendo sobre esse tema [Bergamini (1986), Katcher (1987)]. Será destacado, aqui, o trabalho realizado por Michael Maccoby (1977). Maccoby conduziu um estudo entre 250 gerentes de grandes empresas americanas nas áreas de alta tecnologia. Como resultado, ele determinou a existência, a exemplo de Fromm, de quatro orientações do caráter, a que denominou: Artesão,

¹⁴ Ibid., p. 73.

¹⁵ Ibid., p. 74.

Lutador da Selva, Homem de Empresa e Jogador. Em uma análise mais audaciosa, pode-se relacionar os traços de caráter levantados por Maccoby com aqueles anteriormente discutidos acerca do trabalho de Fromm. Mantidas as devidas proporções, as orientações acumulativa, exploradora, receptiva e mercantil de Fromm têm seu correspondente no estilo artesão, lutador das selvas, homem de empresa e jogador de Maccoby, respectivamente. O que se pode inferir desses dois trabalhos é que Maccoby foi procurar, dentro do ambiente organizacional, os traços de caráter que Fromm, com tanta propriedade, determinou dentro da sociedade.

Em publicação recente, Maccoby (1987) enfatiza a entrada no mercado de trabalho de um novo tipo de profissional, a quem ele denomina de auto-desenvolvedor. De acordo com suas colocações esse profissional, homem ou mulher, é fruto de uma nova geração que desde a infância recebe formação intelectual e interpessoal voltada para o sucesso no trabalho e para o relacionamento com outras pessoas. Este novo profissional aprecia a oportunidade de trabalhar em atividades nas quais ele possa usar suas habilidades e se manter permanentemente atualizado com relação ao mercado de trabalho. Para o autor, o auto-desenvolvedor parece ser o caráter social do futuro. Falando sobre esse novo profissional, Maccoby completa: "Motivados para ter sucesso tanto na vida familiar como também na carreira, continuamente eles questionam quanto eles devem investir no trabalho. A menos que eles sejam respeitados e tenham oportunidades para desenvolver suas habilidades, eles farão o mínimo e se voltarão para atividades fora do lugar de trabalho"¹⁶. Nesta última frase, o autor deixa claro a idéia de que se não for propiciado a este profissional a

¹⁶ Michael Maccoby. "Motivating Technical People - I". Research Management. New York, 1987, jan./fev., p. 42.

oportunidade de que ele possa obter no trabalho aquilo que ele deseja, ele irá procurar por essa oportunidade fora dele.

CARACTERÍSTICAS DA NATUREZA HUMANA

O homem sempre procurou, ao longo do tempo, entender as características de sua própria natureza. Vários pensadores escreveram a esse respeito, sendo que dentre os diversos trabalhos existentes, situam-se, desde aqueles que conceituam a natureza do homem como fixa e imutável, até aqueles que a estabelecem como infinitamente maleável. A título de exemplo, destaca-se o texto de Laraia (1989), em que este comenta sobre o trabalho "Ensaio acerca do entendimento humano", de John Locke, escrito em 1690: "Locke procurou demonstrar que a mente humana não é mais do que uma caixa vazia por ocasião do nascimento, dotada apenas da capacidade ilimitada de obter conhecimento, através de um processo que hoje chamamos de endoculturação"¹⁷. Ainda, segundo o autor, Locke se opôs intensamente à idéia de que o homem possui uma bagagem inata adquirida hereditariamente.

Felizmente, apesar da existência de alguns pensadores que defendem a idéia de que o homem ao nascer é destituído de qualquer conhecimento, respeitáveis estudiosos têm apresentado outros pontos de vista com relação a esse assunto. Dentre os trabalhos mais recentes, deve-se, sem dúvida destacar o de Erich Fromm (1983). Este autor defende a idéia de que a natureza humana não se caracteriza como extremamente fixa e nem como infinitamente maleável. Para ele, o homem pode ajustar-se a condições adversas do ambiente social, entretanto, forças intrínsecas de

¹⁷ Roque de Barros Laraia. Cultura: Um Conceito Antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1989, p. 26.

sua natureza o impelem a agir de modo a tentar modificar essas condições.

Fromm condena o extremismo de diversos trabalhos sobre a natureza do homem por acreditar que estes representam, na verdade, uma tentativa de avalizar o interesse de determinadas instituições sociais. Para o autor, o homem não é um ser que vive à espera de que as regras sejam definidas para serem fielmente seguidas. O homem não se ajusta passivamente a todas as condições, pelo contrário ele luta tentando mudar as condições que vão de encontro a sua natureza.

A esse respeito destaca-se o seguinte trecho de Fromm: "O homem não é uma folha de papel em branco em que a cultura pode escrever seu texto: é uma entidade com sua carga própria de energia estruturada de determinadas formas, que, ao ajustar-se, reage de maneira específica e verificável às condições exteriores. Se o homem se adaptasse às condições exteriores autoplásticamente, modificando sua própria natureza como um animal, e fosse apenas capaz de viver em um certo conjunto de condições para o qual criasse uma adaptação especial, teria chegado ao beco sem saída da especialização que é o destino de toda espécie animal, bloqueando destarte o caminho à História. Se, pelo contrário, o homem pudesse adaptar-se a todas as condições sem lutar contra as que se opõem à sua natureza, tampouco teria história. A evolução humana tem suas raízes na adaptabilidade do homem e em certas qualidades indestrutíveis de sua natureza que o compelem a nunca cessar sua procura de condições que melhor atendam às suas necessidades intrínsecas"¹⁸.

¹⁸ Erich Fromm, op. cit., p. 30.

Outro teórico que expõe sobre a natureza humana dentro do contexto organizacional, e que dirigiu seus estudos para a vida organizacional é Douglas McGregor (1966). McGregor desenvolveu a clássica Teoria X - Teoria Y segundo a qual mostra que as empresas regidas pela gestão tradicional, com suas formas de poder centralizado, hierarquias rígidas e rígidos controles do trabalho, baseiam-se em uma visão distorcida da natureza e da motivação humana. A esse modo de encarar o empregado, atribui o nome de Teoria X. Essa teoria faz as seguintes suposições: o homem não gosta de trabalhar, trabalha o menos possível; para trabalhar no sentido dos objetivos organizacionais o homem precisa ser coagido, vigiado e, por vezes, ameaçado com castigos; prefere ser dirigido, detesta assumir responsabilidades; é indiferente às necessidades da organização, e procura apenas por sua segurança; é naturalmente resistente a mudanças.

McGregor ressalta que muitas vezes as características apresentadas pela Teoria X correspondem à realidade. No entanto, alerta que isso pouco tem a ver com a natureza humana e sim com a natureza das organizações, da filosofia, da política e do modo de agir da administração. Partindo do estudo da motivação humana realizado por Abraham Maslow (1970), propõe uma nova visão da natureza do homem, visão esta a que denomina de Teoria Y. As suposições dessa teoria são: o homem não é preguiçoso e irresponsável por natureza; não tem aversão ao trabalho; controle e ameaças não são o único meio de conseguir que o homem envide esforços para alcançar os objetivos organizacionais; o homem pode se auto-dirigir e ser criativo no trabalho se estiver motivado.

O fato relevante entre os dois pontos de vista é que a Teoria X reduz o homem a um ser passivo, que só reage sob estímulos externos e que,

portanto, pode ser perfeitamente manipulado e dirigido através de um modelo padronizado de gestão administrativa, enquanto que a Teoria Y mostra que a colaboração do homem dentro da organização não é função das pressões ou punições que ele recebe, mas muito antes da capacidade dos dirigentes de propiciar a ele, através do trabalho, satisfação para suas necessidades.

Para finalizar, sem evidentemente explorar a fundo a teoria de McGregor, vale destacar o aspecto de integração do indivíduo com a empresa. Segundo o autor, a integração perfeita dos requisitos organizacionais e dos objetivos e necessidades do empregado, pode levar este último a um autocontrole, dirigindo seus esforços em prol da organização, o que no final das contas se reverterá em ganho para ambas as partes - para a organização, na medida em que seus objetivos econômicos podem ser atingidos e para o funcionário, uma vez que o trabalho pode representar uma fonte de satisfação e felicidade. Falando sobre o aspecto de integração, McGregor afirma: "O conceito de integração e de autocontrole comporta a implicação de que a organização alcançará mais satisfatoriamente os seus objetivos econômicos se proceder de maneira a atender de forma relevante às necessidades e aos objetivos dos seus próprios membros"¹⁹.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

*... "quando falamos sobre as necessidades dos seres humanos,
estamos falando sobre a essência de suas vidas"...*
Abraham H. Maslow

A motivação tem sido alvo de discussões desde os primórdios das organizações fabris do pós revolução industrial. Desde essa época, a formulação de qualquer teoria elaborada com o propósito de tratar do

¹⁹ Douglas McGregor. Os Aspectos Humanos da Empresa. Lisboa, Clássica, 1967, p.77.

tema recursos humanos, incorporou convicções a respeito da motivação. No início do século, Taylor (1978) e seus seguidores da chamada Escola de Administração Científica já defendiam a idéia de que era necessário motivar os trabalhadores através de incentivos extrínsecos. Definindo o que denominavam de "homo economicus", os membros dessa escola acreditavam que o ser humano era incapaz de agir por necessidades intrínsecas e apregoavam que estímulos externos, normalmente traduzidos por recompensas monetárias, eram a forma mais eficiente de colocar o homem em movimento, ou, como acreditavam, de torná-lo motivado para o trabalho.

Apesar dos princípios dessa escola terem sido utilizados nas organizações durante muitos anos, e em parte serem aplicados até hoje, estudos mais recentes têm colocado em cheque a concepção tayloriana de encarar as relações de trabalho. Esses estudos têm mostrado que a motivação humana provém de energias que as pessoas já possuem em seu interior, e que, portanto, não é possível, como pregava o enfoque da Administração Científica, motivar por incentivos externos.

Entre os vários trabalhos existentes nessa área, destaque especial deve ser dado aos estudos de Abraham Maslow (1970). Ele formulou um modelo teórico que tem contribuído sobremaneira para sustentar várias teorias que visam estudar objetivos motivacionais no ambiente de trabalho.

Maslow formulou sua teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Partindo do princípio de que o homem é um animal insatisfeito, Maslow afirma que sua motivação provém da busca permanente da satisfação de suas necessidades. Sempre que o homem consegue a satisfação de uma

necessidade, outra surge em substituição a ela. Este é um processo que não tem fim e permanece ao longo de toda a vida da pessoa.

Segundo essa teoria, as necessidades humanas estão organizadas de acordo com uma escala hierárquica de importância. O homem satisfaz suas necessidades dentro dessa escala hierárquica. Assim, à medida que as necessidades básicas são satisfeitas, outras, de nível mais elevado, assumem o predomínio do comportamento.

O autor coloca que o indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são inatas ou hereditárias. No princípio, o comportamento é voltado para a satisfação dessas necessidades que envolvem a fome, a sede, o sono, a respiração etc. A partir de uma certa idade, e estando as necessidades fisiológicas razoavelmente satisfeitas, emergem no indivíduo as necessidades de segurança. Estas referem-se às necessidades de proteção contra o perigo e garantias contra ameaças e privações. Juntas, necessidades fisiológicas e de segurança constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.

Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele deixa de temer por sua segurança, ou seja, quando consegue satisfazer suas necessidades primárias, emergem, lenta e gradativamente, outras de nível mais elevado. Destas, surgem em primeiro lugar as necessidades sociais que envolvem a participação, a integração, dar e receber amizade, afeto e amor. Elas decorrem em função de que o homem é um ser social, no sentido de que necessita pertencer a vários grupos sociais e ser aceito por estes.

Depois que o homem satisfaz suas necessidades de participar, normalmente deseja ser mais do que um simples membro do grupo. Deseja ter estima, tanto a sua própria estima como o reconhecimento por parte dos outros membros. Surgem, portanto, as necessidades denominadas de estima, que englobam: necessidades de confiança em si próprio, de autonomia, de respeito e reconhecimento por parte dos outros, de prestígio e reputação. A satisfação destas necessidades produz auto-confiança e auto-controle. A pessoa começa a sentir que é útil e que tem influência sobre o seu meio social.

Finalmente, estando as necessidades de estima adequadamente satisfeitas, começam a predominar as necessidade de auto-realização. Estas estão associadas à necessidade que o homem possui de utilizar plenamente seus talentos individuais. A auto-realização é o desejo que o homem tem de atingir o máximo potencial que sua capacidade permite, ou em outras palavras, realizar plenamente aquilo de que ele é capaz.

Uma necessidade satisfeita não é motivadora do comportamento. Apenas aquelas não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para o alcance de objetivos individuais. Desta forma, a teoria de Maslow permite concluir que a motivação provém de necessidades intrínsecas ao indivíduo, e que estas, por sua vez, não podem ser implantadas em seu interior.

Contrariamente ao que possa parecer, o homem nunca atinge plenamente a satisfação de suas necessidades. Isto é especialmente verdadeiro para as necessidades de nível mais elevado, uma vez que o homem procura indefinidamente maior satisfação dessas necessidades. Isto torna inexata a convicção de que o homem tende a se acomodar como pregam os

contemporâneos da Administração Científica. Nas palavras do próprio Maslow: "As diferentes necessidades básicas estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do centro do palco provocam não um estado de repouso ou de apatia estóica, mas, antes, o aparecimento na consciência de outra necessidade "mais alta"; a carência e o desejo continuam, mas em nível superior"²⁰.

Um ponto a destacar na teoria de Maslow é a influência que a deficiência na satisfação das necessidades exercem sobre o comportamento das pessoas. Este fato é facilmente percebido quando se lida com as necessidades fisiológicas. Uma pessoa que sofre de permanente deficiência alimentar torna-se rapidamente doente. No entanto, no que concerne às necessidades de nível superior, este fato torna-se menos observável, porém existente. A esse respeito, Douglas McGregor (1966) assim coloca: "A coerção das necessidades fisiológicas traz consequências no comportamento. O mesmo se dá, embora seja mais difícil de constatar, com as necessidades de alto nível. O indivíduo cujas necessidades de proteção, associação, independência ou posição social foram frustradas é tão doente quanto aquele que sofre de raquitismo. E sua moléstia irá influenciar seu comportamento"²¹.

Pertinente a esta última colocação, vale lembrar que as empresas oferecem poucas oportunidades para que seus empregados possam satisfazer suas necessidades de nível mais elevado. Via de regra, a atenção recai sobre o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança. É bem verdade que as empresas pouco ou nada podem fazer

²⁰ Abraham H. Maslow. Introdução a Psicologia do Ser. R. de Janeiro, Eldorado, 1966, p. 57.

²¹ Douglas McGregor. Motivação e Liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973, p. 11.

para dar ao homem auto-respeito ou respeito dos seus colegas. Entretanto, elas podem criar condições adequadas para que ele procure, por si próprio, maneiras de atender a estas necessidades. Agindo desta forma, elas podem garantir a permanente motivação de seus subordinados.

Pode-se notar que a teoria de Maslow é bastante simples em sua concepção, uma vez que se baseia em uma lista de necessidades comuns a todas as pessoas. Provavelmente, esta simplicidade tem sido, ao longo das últimas décadas, uma das responsáveis por sua utilização como base de vários trabalhos que se propõem a falar sobre motivação. No entanto, sozinha, ela não consegue explicar os vários aspectos envolvidos no complexo campo motivacional. Ela não considera, por exemplo, as diferenças individuais, que hoje outros autores discutem e defendem como importantes para a compreensão do ato motivacional [Bergamini (1993), Lévy-Leboyer (1994), Maccoby (1987)]. Isto posto, torna-se necessário, para que se possa explicar melhor a motivação, uma análise de outras teorias.

Um importante teórico da motivação, que sem dúvida merece atenção é Clayton P. Alderfer (1972). Trabalhando próximo aos conceitos de Maslow, este autor desenvolveu uma teoria baseada nos conceitos de existência, relacionamento e crescimento, que ele denomina teoria ERG. Alderfer propõe o caráter interior da motivação, ressaltando que ela provém da busca de atendimento das necessidades internas.

A necessidade, para ele, é um conceito que agrupa desejo e satisfação, sendo estas duas componentes concebidas como estados subjetivos de uma pessoa. Satisfação diz respeito ao resultado da interação entre a

pessoa e o seu meio ambiente. Refere-se ao estado interno da pessoa alcançando aquilo que ela foi buscar no meio ambiente em que convive. Frustração é, nesse sentido, a condição oposta da satisfação. Desejo é ainda mais subjetivo do que a satisfação, por não possuir uma referência externa. O termo refere-se exclusivamente ao estado interno de uma pessoa e pode ser visto como sinônimo de preferência.

A teoria ERG propõe três grupos de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. O primeiro grupo, necessidades de existência humana, inclui itens materiais e desejos fisiológicos. Fome e sede, por exemplo, representam deficiência das necessidades de existência, como também, pagamento, benefícios e condições físicas do trabalho. Uma das características das necessidades de existência é que quando os recursos são limitados, quando uma pessoa ganha, a outra perde. Como exemplo, o autor coloca que se duas pessoas estão famintas, a comida consumida por uma não está disponível para outra. Da mesma forma isso ocorre com relação a uma decisão salarial. Se uma pessoa recebe um pagamento extra, diminui a possibilidade de que outra receba uma parcela maior.

Já as necessidades de relacionamento envolvem interações com outras pessoas consideradas significativas. Neste caso, este último termo engloba aquelas pessoas com quem o indivíduo mantém contato e cooperação próxima, íntima e direta. Normalmente, o mais penetrante e tradicionalmente mais influente grupo formado por pessoas significativas, é a família. No entanto, qualquer pessoa pode se tornar significativa para outra, se ela mantiver interações com esta última, seja por sua própria escolha, seja por causa da posição que ela ocupa. Supervisores, colegas de trabalho, subordinados, amigos e inimigos podem, desta forma, compor

o rol de pessoas significativas. O indivíduo tende a satisfazer suas necessidades de relacionamento, compartilhando, com esse rol de pessoas, seus pensamentos e sentimentos mais íntimos. Falando sobre essas necessidades, Alderfer coloca: "O conceito de necessidades de relacionamento não necessita de igual poder entre as pessoas para a satisfação ocorrer, embora para algumas emoções, como a raiva, a igualdade de poder pode ajudar na autenticidade das expressões. A condição essencial envolve a vontade de ambas (ou todas) as pessoas de compartilhar seus pensamentos e sentimentos tão completamente quanto possível, embora permitindo que os outros façam a mesma coisa"²².

Por último, a teoria ERG propõe as necessidades de crescimento. São estas necessidades que impellem o indivíduo a obter resultados criativos ou produtivos, tanto para si próprio, como para o meio ambiente onde ele convive. A satisfação destas necessidades torna o indivíduo mais diferenciado e integrado como ser humano. A respeito destas necessidades, Alderfer complementa: "A satisfação das necessidades de crescimento vem de pessoas comprometidas em utilizar sua capacidade total para solucionar seus problemas, e podem requerer delas o desenvolvimento de capacidades adicionais. Uma pessoa experimenta um sentido amplo e completo como ser humano satisfazendo suas necessidades de crescimento. Assim, a satisfação das necessidades de crescimento depende de como a pessoa percebe as oportunidades para ser aquilo que é e tornar-se aquilo que ela pode"²³

A teoria ERG tem semelhança com a teoria de Hierarquia de Necessidades, no sentido em que ambas propõem tratar em grupos as

²² Clayton P. Alderfer. Existence, Relatedness, and Growth. New York, The Free Press, 1972, p. 11.

²³ Ibid., p. 11.

necessidades de mesma natureza. No entanto, enquanto Maslow trabalha com cinco grupos de necessidades, Alderfer propõe apenas três. As necessidades fisiológicas de Maslow prontamente se encaixam com as necessidades de existência da teoria ERG. Suas necessidades de amor com as necessidades de relacionamento de ERG e suas necessidades de auto-realização com as necessidades de crescimento de ERG. Entretanto, a teoria ERG propõe que as necessidades de segurança e de estima de Maslow sejam decompostas para adequarem-se às categorias de ERG. Assim, a parcela material das necessidades de segurança enquadra-se nas necessidades de existência de ERG, enquanto a parcela inter-pessoal enquadra-se nas necessidades de relacionamento de ERG. De modo análogo, a parcela inter-pessoal das necessidades de estima está dentro das necessidades de relacionamento de ERG, enquanto que a parcela referente à auto-confiança fica dentro das necessidades de crescimento de ERG.

Um ponto de discordância entre as duas teorias é com relação à rigidez da escala hierárquica de necessidades. A teoria ERG incorpora a noção de que as necessidades se dispõem em uma escala hierárquica, sem, entretanto, requerer uma ordem rigorosa. Para Maslow, a vida de um homem constantemente faminto tende a ser definida em termos de comida. Qualquer coisa a mais será definida como não importante. Já a teoria ERG coloca que um homem constantemente faminto pode sentir necessidades de reconhecimento se ele estiver ligado a grupos de pessoas e à sociedade e se ele é capaz de se engajar em atividades que lhe permitam utilizar suas habilidades e talentos.

Não obstante as diferenças existentes entre as duas teorias, o ponto comum que se pode destacar é que a motivação provém de necessidades

internas ao indivíduo. Além disso, a teoria ERG deixa claro que acima ou além das necessidades fisiológicas e de segurança material, existem necessidades de relacionamento e crescimento, fundamentais para a auto-realização do indivíduo, para o despertar de sua criatividade plena, para a realização integral de capacidades e talentos e para o desenvolvimento de capacidades adicionais. Isto significa que, se a vida no trabalho não consegue promover a satisfação de tais necessidades, as consequências sobre o comportamento são inevitáveis e imediatas. E na medida em que a influência sobre o comportamento não ocorre de maneira perfeitamente visível, o quadro comum diagnosticado é aquele que se caracteriza como desmotivação para o trabalho.

Outra teoria correlata, para a qual se dará atenção especial, é a desenvolvida por Frederick Herzberg e seus colaboradores (1959). Herzberg conduziu uma experiência visando estudar os aspectos motivacionais que influenciam na produção e determinam satisfação no ambiente de trabalho. Seu estudo, hoje amplamente difundido dentro das organizações, foi baseado em dados colhidos a partir de entrevistas com engenheiros e contadores. Enquanto Maslow fundamentou sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg construiu sua teoria em fatores ligados ao indivíduo, seu trabalho e seu ambiente.

Herzberg partiu do princípio de que um estudo das atitudes das pessoas no ambiente de trabalho poderia ter um valor inestimável para as empresas, para a sociedade e para os indivíduos. Falando sobre os objetivos desse trabalho ele coloca: "Para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição na rotatividade dos funcionários, a diminuição no absenteísmo e melhores relações de trabalho. Para a comunidade, poderia significar

um diminuição nos gastos com ferimentos psicológicos, um aumento na capacidade produtiva dos operários de nossas empresas e uma excelente utilização dos recursos humanos. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traria mais felicidade e auto-realização"²⁴.

Herzberg conduziu seus estudos entrevistando mais de 200 trabalhadores das indústrias de Pittsburgh. Através dessas entrevistas, foi possível investigar as consequências de acontecimentos na vida profissional dos trabalhadores e determinar os fatores responsáveis por fazer com que estes trabalhadores se sentissem excepcionalmente felizes e, ao contrário, excepcionalmente infelizes em sua vida de trabalho. A análise dos dados permitiu concluir que as pessoas possuem dois conjuntos diferentes de necessidades, e que estas influenciam o trabalho de diferentes maneiras.

Comentando sobre essas necessidades, Herzberg coloca: "Estão presentes no caso dois conjuntos de necessidades diferentes do homem. Um deles pode ser considerado originário de sua natureza animal: o impulso natural para evitar sofrimento causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas. A fome, por exemplo, que é um impulso biológico básico, torna necessário ganhar dinheiro e este depois se torna um impulso específico. O outro conjunto de necessidades relaciona-se com aquela característica humana singular, que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente"²⁵.

²⁴ Frederick Herzberg et alii. *The Motivation To Work*. New York, John Wiley & Sons, 1959, p. ix.

²⁵ Frederick Herzberg. *Novamente: como se faz para motivar os funcionários?* Biblioteca Harvard, 1975, p. 8.

Ao analisar os dois conjuntos de necessidades, Herzberg constatou que quando a pessoa se sente insatisfeita com seu trabalho, suas necessidades buscam satisfação através dos fatores relacionados com o ambiente. Por outro lado, quando a pessoa se sente satisfeita, suas necessidades estão relacionadas a fatores associados ao trabalho em si.

Os fatores relacionados com o ambiente foram denominados de higiênicos ou de manutenção, porque devem propiciar ao indivíduo uma vida higienicamente limpa agindo como preventivos contra a insatisfação no trabalho. Os fatores higiênicos englobam as condições físicas e ambientais do trabalho, o salários, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relação com supervisores e colegas, os regulamentos internos, a segurança no trabalho etc. Os fatores higiênicos estão relacionados com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow. Em sua essência, eles satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Os fatores relacionados ao contexto do indivíduo no cargo, nas tarefas e nos deveres relacionados com o trabalho, foram denominados de fatores de desenvolvimento ou motivadores, porque parecem capazes de motivar as pessoas para um desempenho superior. Os fatores motivadores englobam: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores motivacionais estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow. Nas palavras do próprio autor: "Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem

à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente"²⁶.

Os fatores higiênicos são costumeiramente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Contudo, esses fatores são muito limitados em sua capacidade de influenciar efetivamente o comportamento motivacional das pessoas. Os resultados obtidos através de investimentos nesses fatores têm, relativamente, curta duração. Quando são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação ao invés de elevar substancialmente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam grande insatisfação. Herzberg ressalta que não existe nada de errado em que as empresas ofereçam a seus empregados o máximo de vantagens higiênicas. O erro, segundo ele, está na crença de que a maior parte das necessidades humanas podem ser satisfeitas apenas com a concessão desses fatores.

Os fatores motivacionais, por outro lado, que envolvem sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis acima do normal. Quando são ótimos, elevam substancialmente a satisfação. Todavia, quando são precários, provocam ausência de motivação. Aqui Herzberg ressalta que na medida em que as organizações empresariais parecem convencidas de que são os fatores higiênicos que favorecem o caminho para o sucesso, os motivadores recebem apenas uma atenção parcial. Com isto, deixa-se de lado, ou pior, anula-se o orgulho pelo trabalho e pela realização bem sucedida, ao mesmo tempo

²⁶ Frederick Herzberg. O Conceito da Higiene Como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho, in VVAA Conceitos de Comportamento na Administração, São Paulo, EPU, 1973, p. 58.

em que se descarta a maneira mais eficaz de alavancar e sustentar a organização.

Reconhecendo que as organizações não podem simplesmente dar realização para seus funcionários ou torná-los reconhecidos, Herzberg propõe uma atividade que ele denomina de enriquecimento do cargo. Essa atividade consiste em deliberadamente aumentar a responsabilidade, os objetivos e os desafios da tarefa associadas ao cargo. Herzberg defende a idéia de que o enriquecimento do cargo pode levar o indivíduo a aumentar sua produtividade e sua criatividade. Seus comentários a esse respeito são: "Nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Todavia, se apenas uma pequena parcela do tempo e do dinheiro que agora são aplicados à higiene fossem gastos em atividades de enriquecimento de cargos, o resultado em satisfação pessoal e lucros econômicos representaria um dos maiores dividendos já auferidos até o momento pelas empresas e a sociedade pelos seus esforços para obter uma melhor gerência do pessoal"²⁷.

Em síntese, a teoria de Herzberg permite extrair quatro conclusões importantes. A primeira, que a satisfação no trabalho é função de fatores intrínsecos aos indivíduos. São os fatores aos quais ele atribui a denominação de motivadores. A segunda, que a insatisfação no trabalho é função do ambiente, da supervisão, do relacionamento interpessoal e do contexto geral do cargo. São os fatores por ele chamados de higiênicos. A terceira conclusão surge da mescla das duas anteriores. Se a presença dos fatores de desenvolvimento ou motivadores no ambiente de trabalho, garantem a satisfação das pessoas, o mesmo não se pode dizer dos

²⁷ Frederick Herzberg, op. cit., p. 13.

fatores de prevenção da insatisfação ou higiênicos que, quando presentes, causam apenas nenhuma insatisfação. Portanto, os fatores higiênicos e motivadores são por natureza diferentes. Finalmente, pode-se concluir que a forma mais efetiva de se atender aos objetivos pessoais e, paralelamente, sustentar a organização ocorre através de investimentos adequados nas necessidades motivacionais.

Cabe salientar que, nos anos seguintes à publicação dos trabalhos de Herzberg, a pesquisa sobre fatores higiênicos e motivacionais se estendeu a todos os níveis de trabalhadores. Destaca-se o estudo realizado por Scott Myers (1973) na Texas Instruments, onde foram pesquisados mais de 280 empregados entre cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores. Myers obteve resultados semelhantes ao de Herzberg e comprovou que um ambiente rico em fatores motivadores estimula o desenvolvimento e a criatividade dos empregados.

Continuando no estudo das teorias que tratam da motivação humana, destaca-se a publicação de Earnest R. Archer (1990). Esse autor procura mostrar que não é possível as organizações motivarem as pessoas. Em sua opinião, a motivação é intrínseca ao ser humano e provém de suas necessidades internas. Para ele, a motivação surge como resultado de motivos que o indivíduo tem para agir. Portanto, são as necessidades internas do indivíduo que o colocam em ação, visando encontrar fatores que possam satisfazer tais necessidades. Ele denomina de fatores de satisfação aqueles que atendem às necessidades internas das pessoas e de fatores de contra-satisfação aqueles que aumentam a tensão de uma necessidade, através da negação dos fatores de satisfação.

Archer deixa claro que contra-satisfazer uma necessidade não significa criar uma necessidade em uma pessoa. Na verdade, para que a pessoa possa se sentir não atendida por um determinado fator, é necessário que ela já tenha antes uma necessidade subjacente esperando para ser satisfeita. Ou ainda, de nada adianta serem oferecidos fatores de satisfação se o indivíduo não apresenta necessidades latentes e complementares. Desta forma, ninguém pode motivar ninguém exatamente pelo fato de que não é possível criar necessidades dentro das pessoas.

Archer analisa os trabalhos realizados por muitos estudiosos da motivação como fundamentados em um pressuposto errado, o de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa. Para ele, fatores de motivação representam a verdadeira necessidade do indivíduo, enquanto fatores de satisfação servem como atenuadores para essas necessidades. Essa distorção conceitual, aparentemente pequena, de igualar fatores de motivação com fatores de satisfação é que leva, na sua opinião, ao mito de que é possível a uma pessoa motivar outra. Em suas palavras: "O fato de fatores de motivação e fatores de satisfação estarem sendo usados como sinônimos não é simplesmente um problema de semântica. É um disparate acadêmico. Seja por ignorância ou intencionalmente, os teóricos que utilizam os termos fator de motivação e fator de satisfação como sinônimos estão propagando uma fraude. A motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Na realidade, quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão"²⁸.

²⁸ Earnest R. Archer. "O Mito da Motivação", in VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional. São Paulo, Pioneira, 1990, p. 6.

Três pontos básicos podem ser extraídos da proposição de Archer. O primeiro refere-se ao fato de que não é dado a ninguém o poder de motivar outras pessoas. A motivação é interna a cada um e provém de suas próprias necessidades. O segundo, que a motivação não surge como resultado da satisfação. Uma necessidade satisfeita não é estimulante do comportamento, isto é, a energia motivacional se reduz drasticamente após a satisfação da necessidade que a originou. Finalmente, o terceiro ponto diz respeito à distinção existente entre os fatores de motivação e os fatores de satisfação. Enquanto aquele refere-se às necessidades que levam o indivíduo a agir, estes determinam, inversamente, os fatores que podem contribuir para atenuar a energia motivacional.

Outro estudo nessa mesma linha teórica é o de Cecilia W, Bergamini (1986). A autora procura separar o comportamento motivacional do comportamento condicionado. O primeiro tipo de comportamento manifesta-se quando o indivíduo é impulsionado a agir por necessidades intrínsecas. Essa forma de comportamento é denominada de motivação. No tipo seguinte o indivíduo é impelido a agir através de forças externas. Esse tipo de comportamento recebe a denominação de comportamento condicionado ou movimentação.

De acordo com Bergamini, a diferença fundamental entre os comportamentos baseados na movimentação e na motivação, está no fato de que enquanto o primeiro necessita de um estímulo externo para ocorrer e, portanto, uma vez retirado esse estímulo cessam os movimentos, no segundo a fonte de toda força acionária vem do interior do indivíduo, sendo dessa forma natural e duradoura. Para ela, a verdadeira motivação provém de necessidades não satisfeitas do indivíduo. Quanto menos

satisfeita esteja uma necessidade, mais motivado estará o indivíduo para agir em busca de fatores que possam satisfazê-lo.

Nesse enfoque, salienta-se que a satisfação de uma necessidade não estanca as iniciativas pessoais. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outras emergem orientando as ações do indivíduo. Desta forma, a natureza humana determina que as pessoas estejam sempre prontas a agir em busca de algum fator que possa lhes trazer satisfação. Bergamini (1993) explora este aspecto quando diz: "A satisfação de uma necessidade particular não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio evento da saciação faz com que venha à tona outra necessidade a ser suprida. Por sua vez, essa outra necessidade disparará nova conduta de busca rumo a novo esquema produtor, ou seja, a um novo objetivo motivacional a ser atingido"²⁹.

A autora faz também referência às confusões estabelecidas em relação aos conceitos de motivação e movimentação. Segundo ela, parte dessas confusões ocorrem devido às teorias comportamentalistas ou behavioristas, que consideram o homem um ser passivo e regido por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. Falando sobre essas confusões existentes nos meios acadêmicos, Bergamini (1986) coloca: "A mistura desses dois conceitos anteriormente mencionados tem ocasionado perigosas confusões ao se discorrer sobre o comportamento motivacional das pessoas em circunstâncias de trabalho. A mais grave dessas confusões é aquela que caracteriza certos fatores externos ou extrínsecos ao indivíduo como responsáveis pela sua motivação no trabalho. Os fatores que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como

²⁹ Cecília W. Bergamini, op. cit., p. 42.

reforçadores de comportamentos, mas não como elementos que por si só tenham o condão de colocar aquele que trabalha em movimento"³⁰.

Dentro de sua teoria, Bergamini (1993) aborda, ainda, a maneira determinante como a personalidade do indivíduo influi em suas motivações. A exemplo de Fromm (1983), a autora considera que a formação da personalidade esteja intimamente relacionada com a história de vida de cada pessoa, o que torna cada uma delas distinta das demais. Nessa linha, ela expõe que a forma como cada pessoa interage com o ambiente externo é peculiar. Em termos simples, cada pessoa está motivada, ou orienta suas ações no sentido de satisfazer suas predileções, estas determinadas fortemente por sua personalidade. Assim, se refere em relação a este tópico: "Na busca da lógica entre os fatos já vividos pelo indivíduo, chega-se à descoberta de que a infância possui relevante e indiscutível importância nas características da personalidade adulta. É assim que se passa a entender que os motivos atualmente perseguidos pelas pessoas têm toda uma história de vida passada. Assim sendo, só se poderá realmente entender o quadro atual da motivação de cada um, à medida que ele se encontre coerentemente ligado ao desencadeamento de experiências anteriores que constituem, portanto, sua fonte de origem"³¹.

Dentro desse ponto de vista teórico, três aspectos devem ser focados. O primeiro é aquele que trata da diferença entre motivação e movimentação. Neste caso, enquanto a motivação é a expressão da verdadeira fonte de energia que leva as pessoas a agirem naturalmente, a movimentação é reflexo de condições externas específicas. O segundo ponto deixa claro a

³⁰ Cecília W. Bergamini. *Motivação*. São Paulo, Atlas, 1986, 1ª ed., p.37.

³¹ Cecília W. Bergamini, op. cit., p. 45.

impossibilidade de que alguma pessoa possa motivar outra. Isto porque a verdadeira motivação vem de necessidades internas que não podem ser colocadas no interior das pessoas. O terceiro e último ponto destacado, coloca a personalidade como fator determinante da motivação. Na medida em que se pode conceber a personalidade como distinta em cada ser humano, pode-se supor que diferentes pessoas, na busca por objetivos semelhantes, possam ser regidas por necessidades diferentes.

Outro autor que analisa as características da motivação humana no ambiente organizacional é Sievers (1990). Esse autor afirma que as teorias da motivação desenvolvidas nas últimas décadas, deixaram de lado o esforço científico para entender o homem em sua individualidade, no afã de tentar compreender o que leva uma pessoa a agir e, desta forma, poder influir sobre seu comportamento e rendimento em condições de trabalho.

Sievers discute o tema motivação, sobretudo à luz do modelo técnico-administrativo utilizado pelos países ocidentais no período pós-guerra. Neste período, quando a preocupação maior das empresas era aumentar a capacidade produtiva para fazer frente a uma demanda crescente por produtos industrializados, os modelos produtivos adotados passaram a privilegiar a decomposição das atividades de trabalho em tarefas pequenas e repetitivas. Isto porque, ao decompor o trabalho em partes, os supervisores acreditavam que estavam assegurando um desempenho homogêneo e preciso dos trabalhadores.

Com base nesse quadro, Sievers afirma que a divisão do trabalho nas organizações, passou a reduzir gradativamente a abrangência das atividades humanas no contexto produtivo. Como consequência, os

conhecimentos e as habilidades das pessoas passaram a ficar cada vez mais restritos. Além disso, com a fragmentação das tarefas, o trabalhador perdeu a visão dos resultados de seu trabalho. Fragilizado em seus conhecimentos e habilidades e limitado em sua visão acerca da contribuição de seu esforço, o trabalhador passou a ver cada vez menos a importância do trabalho e, por conseguinte, o próprio sentido deste.

Para Sievers, na medida em que não se pode separar a vida no trabalho de todo o resto, perdendo a visão da importância do trabalho, o trabalhador perdeu o significado da própria vida. É neste contexto que ele advoga que as teorias motivacionais vêm sendo utilizadas como substituto para o sentido do trabalho.

Sievers chama ainda a atenção para o fato de que o conceito de motivação tem sido utilizado nas organizações como sinônimo de pressão e coerção. Segundo o autor, na medida em que se desenvolvem teorias pelas quais se julga possível motivar as pessoas, parte-se para tentativas de moldar o comportamento pessoal para determinados tipos de atitude. Dentre suas colocações, destaca-se: "A motivação só passou a ser um tópico - tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si - quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho"³².

³² Burkard Sievers. Além do Sucadâneo da Motivação, in VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional, Pioneira, 1990, p.109.

Avançando na linha teórica da motivação humana no trabalho, destaca-se o estudo de Claude Lévy-Leboyer (1994). Baseando-se em dados colhidos a partir de pesquisas realizadas principalmente na França, Lévy-Leboyer demonstra que a perda da motivação no trabalho é uma realidade cada vez mais abrangente, uma vez que atinge não apenas aqueles profissionais que desempenham tarefas rotineiras e repetitivas, mas também profissionais especializados e executivos em níveis de comando.

A autora ressalta o perigo dessa crise das motivações no trabalho, ao lembrar as palavras de Freud³³ (1974) exaltando o papel do trabalho na integração do indivíduo à sociedade. Na verdade, o trabalho não tem apenas a função de integração, mas, melhor dizendo, ele representa a base de ajustamento do indivíduo à sociedade. Falando sobre essa preocupação, assim ela se expressa: "É o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências de vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um. Se o trabalho se transformar em uma atividade secundária, tanto do ponto de vista da hierarquia de valores, quanto do planejamento do tempo que é consagrado a ele, uma parte do esqueleto social está fragilizada e a dinâmica tradicional do desenvolvimento da personalidade é colocada em dúvida"³⁴.

A autora enfatiza a motivação humana como proveniente de aspectos internos e próprios de cada pessoa, sendo, portanto, dirigida para objetivos específicos e individuais. Ocorre, então, que uma pessoa

³³ Suas palavras são: "Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana" (Sigmund Freud. O Mal-Estar na Civilização. Rio de Janeiro, Imago, 1974, p. 37).

³⁴ Claude Lévy-Leboyer. A Crise das Motivações. São Paulo, Atlas, 1994, p. 21-22.

extremamente motivada para atingir um determinado objetivo pode não ter nenhuma motivação para alcançar um objetivo diferente, o que responde, em parte, à indagação do porque muitas pessoas, mesmo possuindo funções que lhes garantem boas condições de vida, no que tange a salário e benefícios associados, se mostram completamente desmotivadas para o trabalho. Além disso, fica claro que a motivação sempre está presente nas pessoas, apenas o que muda é a sua direção ou seu objetivo. Portanto, se o trabalho não consegue oferecer a oportunidade que a pessoa almeja para atingir seus objetivos pessoais, ela irá procurar por essa oportunidade fora dele. Sobre isso Lévy-Leboyer diz: "...se as motivações no trabalho se enfraqueceram é porque as motivações fora do trabalho nunca estiveram tão vigorosas"³⁵.

Os estudos de Lévy-Leboyer são conduzidos com o intuito de obter explicações precisas sobre as causas da desmotivação no trabalho e de propor soluções para essa crise das motivações. Neste sentido, ela acrescenta novos elementos às teorias até aqui apresentadas. Os mecanismos motivacionais são apresentados como apoiando-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência.

A expectância está baseada no retrato que a pessoa faz de si própria. Indivíduos diferentes possuem diferentes imagens de si mesmo, o que origina preferências distintas e, conseqüentemente, modos de pensar, sentir e agir diferenciados. Esta auto-imagem desenvolve-se a partir da interação que o indivíduo mantém com outras pessoas no seu meio social. Vem das experiências de fracasso e sucesso que a pessoa acumula ao longo de sua vida em sociedade e tem papel influente no ato motivacional. A expectância está apoiada nesta auto-imagem e autoconsciência que as

³⁵ Ibid., p. 44.

pessoas possuem. Ela é a convicção daquilo que cada um acredita como capaz de ser.

O ponto chave é que sempre que alguém se acredita capaz de lutar por algum desafio, a motivação para a luta ocorre de maneira mais determinada e intensa. Em outras palavras, isto implica em que existe uma forte correlação entre o trabalho que a pessoa desempenha e a visão que ela possui de suas potencialidades. Explicando sobre a expectância, Lévy-Leboyer coloca: "É aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços. Mesmo que não esteja explicitada, essa opinião que cada um tem a respeito de si determina aqueles esforços que se está pronto a fazer"³⁶.

O segundo conceito, instrumentalidade, está associado à visão que o indivíduo tem do seu trabalho e de como esse trabalho pode fornecer os caminhos para que ele obtenha aquilo que realmente deseja. Neste caso, o trabalho é visto como um "instrumento" que oferece para aqueles que dele se utilizam, oportunidades de se obter os resultados almejados. Isto significa que o indivíduo só terá sua motivação para o trabalho intensificada caso veja nessa função um instrumento capaz de lhe oferecer respostas adequadas às suas expectativas.

Nas palavras de Lévy-Leboyer esse conceito é assim explicado: "Usar o conceito de instrumentalidade é, portanto, estar preparado para levar em conta a maneira pela qual cada indivíduo percebe e compreende a ligação que existe entre o trabalho que faz e as vantagens que tira dele. Trata-se, bem evidentemente, de um elemento importante no processo motivacional,

³⁶ Ibid., op. cit., p. 65.

mas que não desempenhará seu papel se essas "vantagens" não tiverem o valor real para aquele que trabalha"³⁷.

O conceito de valência é, por assim dizer, um complemento do conceito anterior. O termo valência, emprestado da química³⁸, diz respeito, no sentido psicológico, a como o indivíduo se liga às recompensas que auferem em troca de um esforço realizado. Ele realça que o valor que o indivíduo dá àquilo que recebe como fruto do trabalho é fundamental para reforçar o ato motivacional. Isto porque, nitidamente nenhuma pessoa estará disposta a realizar um esforço, ou estará motivada para a sua realização, caso as recompensas obtidas não apresentem para ela um valor real, ou tenham baixas probabilidades de ocorrerem.

Falando sobre esse conceito, assim Lévy-Leboyer se exprime: "Em resumo, se as "recompensas" de todos os tipos ligadas ao trabalho não têm valência para o trabalhador, ele não estará motivado; mas na mesma situação de trabalho, um de seus colegas, que, por razões pessoais, dá muita importância a essas mesmas "recompensas" estará, então, fortemente motivado"³⁹.

Completando a análise que Lévy-Leboyer faz para levantar as causas que levam à desmotivação no trabalho, ela adiciona, aos conceitos de expectância, instrumentalidade e valência, a importância dos objetivos pessoais. Segundo a autora, para que o ato motivacional seja fortificado, é necessário que o indivíduo fixe objetivos claros e desafiadores. Objetivos claramente definidos levam a um direcionamento das energias

³⁷ Ibid., p. 67.

³⁸ Capacidade dos átomos se ligarem entre si (Sienko & Plane. Química. São Paulo, Cia Editora Nacional, 1973, p. 93).

³⁹ Ibid., p. 68.

motivacionais. Sobre este aspecto a autora coloca; "Tanto provas experimentais como pesquisas de campo mostraram que de maneira repetida e convincente que metas difíceis, uma vez aceitas, representam uma fonte de motivação porque canalizam esforços na direção de um objetivo preciso e porque constituem um desafio para o indivíduo"⁴⁰.

A análise dos conceitos apresentados leva à conclusão de que o ato motivacional é intensificado a partir da percepção que o indivíduo faz de si próprio, da visão que ele possui de como o seu esforço pode lhe trazer recompensas, da maneira como ele percebe que as recompensas alcançadas atendem as suas expectativas e dos objetivos pessoais que ele estabelece de modo a contemplar aspectos desafiadores. Sob este ponto de vista a autora discute uma extensa gama de fatores que vêm contribuindo para intensificar a crise da motivação no trabalho.

No tocante à expectância, as dificuldades de ingresso na vida profissional, o desemprego por períodos de tempo prolongados, os empregos temporários sem perspectivas de estabilidade e ascensão profissional e as crescentes dificuldades encontradas para se obter um emprego condizente com os objetivos da formação acadêmica são fatores vistos como contribuintes substanciais da deterioração da imagem e do conceito que o indivíduo tem de si próprio. Como consequência, o indivíduo sem a formação sólida da identidade profissional passa a se ver inabilitado para o exercício das atividades de trabalho e sua motivação ganha novos rumos.

Explorando os efeitos da crise econômica mundial sob a expectância, Lévy-Leboyer discute o que ocorre com aqueles indivíduos que, após um

⁴⁰ Ibid., p. 69.

período de formação profissional coerente e estruturado, se vêm frente a um longo período de desemprego. Neste caso, esta experiência negativa pode provocar no indivíduo duas consequências distintas: na primeira, a inatividade pode conduzi-lo a alterar sua auto-estima, com conseqüente mudança de atitude em relação às atividades profissionais; assim, mesmo que ele consiga uma recolocação no mercado de trabalho, após a experiência negativa do desemprego suas expectativas profissionais serão reduzidas; na segunda, ele consegue manter a auto-imagem, desviando suas atenções para atividades fora do ambiente de trabalho. Desta forma, o trabalho profissional deixa de merecer a importância que tinha antes para a formação da auto-imagem, com conseqüentes reflexos sobre a motivação.

De outro lado, o trabalho perde a sua instrumentalidade, na medida em que a chance que o indivíduo tem de obter e sustentar um emprego condizente com suas expectativas profissionais, deixa de depender de suas qualidades individuais e passa a ser regida por uma série de fatores políticos, econômicos e sociais, sobre os quais ele tem pouca ou absolutamente nenhuma influência. Quando a dedicação e o esforço dirigidos para as atividades de trabalho resultam no atendimento das necessidades do indivíduo, o trabalho passa a ser visto como uma fonte de satisfação e a motivação se intensifica. Contrariamente, se as possibilidades que o indivíduo tem de conseguir e manter uma colocação profissional não dependem de seu esforço individual, não há porque realizar este esforço e o que se intensifica é a desmotivação.

No que diz respeito à valência, o medo gerado pelo desemprego e pelas dificuldades de se obter um novo emprego tem forçado aqueles que se encontram empregados a permanecerem em suas posições, mesmo a

contragosto. Sob pena de não conseguir outro trabalho, muitas vezes o indivíduo mantém sua atividade atual, apesar do retorno que esta lhe oferece estar muito aquém de suas expectativas. Além disso, a rigidez das normas, regulamentos e manuais, inibem a criatividade e, por conseguinte, a motivação. Sobre este último aspecto, são palavras da autora: "Regulamentar as tarefas próprias a cada um e as condições dentro das quais essas tarefas devem ser completadas pode representar um freio ao bom senso, à sensibilidade pessoal e à consciência profissional. Na medida em que a obrigação legal substitui a obrigação moral, o medo do soldado não é suficiente para manter a motivação"⁴¹.

Finalmente, Lévy-Leboyer faz uma análise sobre como os objetivos pessoais estariam sendo influenciados de modo a contribuir para a crise das motivações no trabalho. Neste aspecto, a evolução do conhecimento científico e tecnológico é apontada como uma das causas principais das profundas e amplas mudanças que vêm ocorrendo no universo dos negócios das empresas, com consequências diretas e inéditas sobre a própria definição de profissões e carreiras. Não raro, o profissional se vê diante da necessidade de exercer atividades novas no contexto organizacional. Fruto desta nova realidade, os objetivos ligados ao cargo e fixados a longo prazo se tornam difíceis de serem alcançados e deixam de representar um impulso à motivação.

Como "remédio" para ajudar a solucionar a crise das motivações, a autora propõe uma reorganização das tarefas de modo a dar significado ao trabalho. Neste sentido, ela propõe cinco pontos fundamentais: aumentar a variedade das aptidões e das capacidades colocadas em jogo no cargo; tornar possível a identidade do cargo, ou seja, permitir que o trabalhador

⁴¹ Claude Lévy-Leboyer, op. cit., p. 99.

possa identificar o trabalho por si mesmo; aumentar o valor do cargo à vista de quem o ocupa; dar autonomia ao trabalhador; e dar acesso à informação de maneira que o trabalhador possa conhecer os resultados do seu trabalho.

COMENTÁRIOS FINAIS

Este capítulo foi desenvolvido visando mapear algumas das principais teorias da motivação. Sua formulação foi assentada sobretudo em textos baseados nas teorias das necessidades e nas teorias das expectativas, uma vez que estas parecem oferecer uma base sólida para suportar os objetivos deste trabalho.

Neste sobrevôo através das diversas linhas de pesquisa, a pretensão foi construir um referencial teórico básico com vistas a suportar os resultados práticos obtidos. O contato com essas teorias, reforçou o pressuposto inicial de que os homens são distintos uns dos outros e, portanto, merecem ser respeitados em seus aspectos individuais. Além disso, permitiu concluir que todo tipo ou espécie de reducionismo aplicado pelas organizações sobre os homens não tem realmente nenhum sentido.

Neste tocante, são precisas as palavras de Chanlat (1992): "... numerosos são os que, ainda hoje, fecham o ser humano em esquemas redutores e que frequentemente têm a impressão simplória de ter captado a essência do ser humano. A realidade humana que encontramos na organização não poderá jamais ser reduzida a tais esquemas. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente"⁴².

⁴² Jean-François Chanlat. O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas. São Paulo, Atlas, 1992, p.28.

A ênfase dada às teorias motivacionais nas quais foram exploradas, com razoável nível de detalhe, as necessidades e expectativas humanas, teve como alvo mostrar que é possível encontrar fatores passíveis de atenuar a energia gerada por essas necessidades e expectativas e, por conseguinte, propiciarem um estado de satisfação.

Deve ficar evidente que as explicações teóricas apresentadas estão longe de esgotar o assunto e de oferecer uma resposta conclusiva para a questão da satisfação no ambiente de trabalho. No entanto, espera-se que este referencial possa servir para embasar as questões colocadas nesta dissertação, bem como para encaminhar outras investigações posteriores.

PARTE III - SUPORTE METODOLÓGICO DA PESQUISA

O desempenho humano nas atividades de produção intelectual, assim como nas que requerem o uso da criatividade, está relacionado a comportamentos específicos que as pessoas apresentam nesta atividade e que diferem em relação a outras. Esta afirmação é corroborada pelas palavras de Maccoby (1977) quando ele discorre sobre sua pesquisa realizada em organizações que lidam com alta tecnologia: "Descobrimos que as corporações de alta tecnologia podem ser concebidas como psicoestruturas que exigem diferentes tipos de pessoas em diferentes níveis"⁴³.

Portanto, se a afirmação de Maccoby denota a existência de tipos de orientação do comportamento humano mais próximos de atender aos valores constituídos nas atividades típicas de pesquisa, denota, também, como é possível supor, que essas pessoas devem encontrar nessa atividade profissional, fatores que podem agir de maneira a bloquear suas energias motivacionais.

De fato, a simples observação das pessoas que se engajam nas atividades de pesquisa parece mostrar que elas são regidas por algum atrativo peculiar desse tipo de trabalho. Não é fato raro a existência de pesquisadores desempenhando suas funções, com grande entusiasmo, mesmo diante de situações externas adversas e por vezes constrangedoras, como, por exemplo, a convivência com baixos salários.

⁴³ Michael Maccoby, op. cit., p. 29.

Naturalmente, não se pretende com este trabalho compreender na íntegra as motivações ou as necessidades internas desses homens. A idéia é estudar os fatores que servem como atenuadores da tensão gerada por essas necessidades e, através desse estudo, compreender melhor o comportamento motivacional dos pesquisadores.

Além disso, não se pretende colocar esse homem numa condição distinta das demais pessoas. Como já foi mencionado anteriormente, o pesquisador é um cidadão comum no que diz respeito aos hábitos e costumes corriqueiros. O que se pretende é conhecer os valores que ele procura e respeita nessa atividade profissional.

HIPÓTESES

Três hipóteses foram consideradas no desenvolvimento deste trabalho:

- os fatores ligados à natureza do trabalho contribuem mais intensamente para provocar estados de satisfação, enquanto que os fatores ligados ao ambiente de trabalho contribuem mais intensamente para provocar estados de insatisfação [Herzberg (1959)];
- os fatores que influenciam a satisfação do homem de pesquisa no ambiente de trabalho, obtidos nesta pesquisa, devem manter razoável semelhança com os obtidos por M. Scott Myers (1973) para o estrato de cientistas, na pesquisa realizada na Texas Instruments em 1961;
- o pesquisador tem um perfil característico, estando seus principais valores calcados na natureza do trabalho que ele executa, bem como na realização e no reconhecimento que obtém a partir desse trabalho.

A pesquisa para a confirmação dessas hipóteses foi realizada através de um estudo piloto no Centro de Pesquisa da Telebrás. Certamente, o levantamento de dados, em um único local, impôs algumas limitações às informações colhidas. No entanto, essa limitante trouxe também determinadas vantagens. Como se sabe, os traços de caráter do pesquisador são influenciados, ainda que de forma tênue, pela cultura interna da organização [Fromm (1983)]. Além disso, são esses traços que podem influir nas fontes de energia motivadoras do indivíduo [Bergamini (1986)]. Assim, ao se considerar o estudo de uma unidade social, houve, de certa forma, a garantia da fixação de uma variável significativa.

LEVANTAMENTO DE DADOS - METODOLOGIA

Para se determinar os fatores capazes de produzir satisfação e insatisfação no trabalho, foi preciso investigar a percepção do pesquisador com relação a esses fatores. Isto porque, a existência de predisposições perceptivas, latentes ou não, com relação a um determinado fator, permite supor a existência correlata daquele estado que estamos denominando de satisfação ou insatisfação [Maslow (1970), Archer (1990)].

A metodologia de investigação foi amplamente apoiada nos trabalhos de Frederick Herzberg (1959) sobre a teoria da motivação e higiene. A teoria de Herzberg foi utilizada como base, uma vez que seus objetivos são muito próximos aos propostos neste trabalho.

Inicialmente, a exemplo dos trabalhos de Herzberg, foram realizadas entrevistas diretas com pesquisadores, explorando situações de vida no trabalho, onde, em função de fatos ocorridos, eles vivenciaram

sentimentos de "bem estar" ou de "mal estar". O método de entrevistas, em contraponto ao questionário de preenchimento individual, tem a vantagem de permitir maior aproximação com o investigado e, desta forma, obter suas percepções mais legítimas.

A questão base colocada para os respondentes durante a entrevista foi a mesma que Herzberg usou durante o seu processo de investigação, a saber:

- *Pense em ocasiões em que você se sentiu excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho nesta empresa. Conte-me como aconteceu.*

A partir da interpelação acima e, de acordo com a disposição do entrevistado, foram relatadas sequências de fatos ocorridos na sua vida profissional dentro da empresa. Na transcrição das sequências alguns critérios foram adotados:

- a sequência dos fatos foi registrada manualmente, procurando-se manter ao máximo a fidelidade das informações colhidas durante a entrevista. A opção pela gravação das entrevistas foi descartada a fim de evitar o efeito inibidor sobre o entrevistado;
- a sequência relatada, sempre que possível, deveria estar associada a um determinado período de tempo, ou seja, ele deveria ter um início e um fim identificável. Quando em andamento, seu final deveria ser previsto. Esta condição teve como objetivo evitar relatos associados à rotina normal da organização ou do dia a dia do entrevistado;

- a seqüência deveria girar em torno de um evento ou de uma série de eventos, isto é, ela deveria estar associada a algum fato objetivo, evitando-se, desta forma, relatos baseados apenas em suposições do respondente;
- a seqüência deveria ter acontecido durante um período no qual as percepções sobre o trabalho na empresa pesquisada foram excepcionalmente boas ou excepcionalmente más. Não foram considerados fatos ocorridos anteriormente, isto é, em trabalhos realizados em outras empresas nas quais o entrevistado porventura tenha atuado;
- a seqüência deveria refletir fatos ocorridos dentro dos limites da pesquisa, ou seja, não foram considerados os fatos que aconteceram quando, por exemplo, um pesquisador ainda atuava como técnico de nível médio. Entretanto, foram considerados os casos em que, por exemplo, o pesquisador perdeu uma posição mais elevada dentro da empresa;
- a seqüência deveria versar exclusivamente sobre situações nas quais a percepção do respondente sobre seu trabalho fora afetada por fatos ocorridos relacionados ao próprio trabalho. Neste sentido, não foram considerados relatos em que a percepção do entrevistado fora afetada por acontecimentos de sua vida social, tais como: nascimento, morte etc;
- as seqüências relatadas, evidenciando sentimentos de bem estar, foram denominadas, para efeito de classificação, de situações favoráveis. De modo contrário, as seqüências percebidas como

expressando sentimentos de mal estar foram denominadas de situações desfavoráveis.

O número de seqüências favoráveis ou desfavoráveis relatadas, bem como a ordem em que o relato ocorreu, ficou a critério do entrevistado. Apesar da solicitação feita no sentido de que houvesse pelo menos um relato de cada situação (favorável e desfavorável), a obrigatoriedade da resposta esteve ausente em todas as fases da investigação. Cabe lembrar, também, que o entrevistado teve garantia da confidencialidade das informações prestadas. Esta medida foi essencial para garantir a presteza e veracidade das informações.

Apenas com o intuito de conhecer o perfil dos entrevistados, algumas informações adicionais foram requeridas. São elas:

- nome e idade;
- graduação e ano de formado;
- pós-graduação e ano de defesa do título;
- tempo de empresa.

Foram entrevistados 46 pesquisadores, escolhidos aleatoriamente, contemplando todas as unidades administrativas da organização. Esta quantidade pode ser considerada como representativa da população, uma vez que, de acordo com o Teorema do Limite Central, na prática, a distribuição de amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal sempre que o tamanho da amostra for igual ou superior a 30. Isto significa que um universo de 46 entrevistas pode ser considerado como representativo de toda a população.

Os relatos ocorreram, em grande parte das vezes, de forma natural. Entretanto, quando o respondente não apresentou espontaneamente os fatos que permitiam compreender perfeitamente a seqüência histórica, ele foi estimulado com as questões abaixo.

- Descreva situações em que você se sentiu bem ou mal em seu trabalho.
- Há quanto tempo foi isso ?
- Por que esse evento fez você se sentir bem ou mal ?
- Esse fato afetou a maneira como você fazia o seu trabalho ?
- Por quanto tempo esse sentimento de bem/mal estar perdurou ?

Cabe salientar que a conjectura da existência de um elenco de fatores passíveis de influência na produção da satisfação ou insatisfação no trabalho não pressupõe que todos os profissionais devam possuir necessidades idênticas, nem, tampouco, que, dentro do elenco de fatores, cada um contribua com a mesma intensidade para promover a satisfação ou insatisfação de diferentes indivíduos. Sabe-se de antemão, na verdade, que as necessidades e, por conseguinte, as motivações, variam de intensidade dependendo do indivíduo e da situação [Bergamini (1993), Lévy-Leboyer (1994)], de onde se conclui que os fatores devem possuir diferentes níveis de influência na determinação dos níveis de satisfação ou insatisfação. Entretanto, este aspecto não foi alvo da pesquisa.

Também não foi abordada a esfera do potencial humano de trabalho, isto é, não houve pretensão de se levantar atributos ou traços de personalidade que o pesquisador possui ou deve desenvolver, para ser considerado competente no desempenho de suas atribuições. Apesar

disso, é possível haver uma relação entre os fatores de satisfação e insatisfação e o potencial humano de trabalho.

No capítulo seguinte (Parte IV) são expostos os resultados obtidos.

PARTE IV - RESULTADOS OBTIDOS

A análise de cada entrevista foi realizada no sentido de se encontrar o fator determinante que levou o entrevistado a obter um estado de satisfação ou de insatisfação, respectivamente às situações favoráveis e desfavoráveis. Como ponto de partida, foi utilizada a relação dos 14 fatores motivacionais e higiênicos encontrados por Herzberg em sua pesquisa. A premissa básica foi a de que haveria coincidência entre aqueles fatores e os obtidos neste trabalho. Caso alguma seqüência de eventos não encontrasse um fator correspondente entre os 14 considerados, uma nova classificação seria estabelecida. No entanto, este fato não ocorreu.

CRITÉRIOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS FATORES

A seguir são descritos os 14 fatores, bem como os critérios utilizados para caracterizar cada um deles. Os critérios são semelhantes àqueles adotados por Herzberg (1959). Vale ressaltar que os fatores não estão listados em ordem de importância, ou tampouco de frequência de incidência nos relatos.

Reconhecimento:

Este fator diz respeito à percepção que uma pessoa tem ao ver seu trabalho ou seu esforço respeitado e valorizado por terceiros. A fonte do reconhecimento pode ser um gerente, um colega de trabalho, um subordinado, um cliente ou até mesmo a própria instituição como figura impessoal. Sequências que apresentam como evento central alguma recompensa como, por exemplo, uma promoção ou um aumento de salário,

acompanhado por um reconhecimento verbal, são classificadas como progresso. Este fator incorpora, também, aquilo que se pode chamar de "recompensa negativa", isto é, ações de censura ou acusação. Denotam este fator situações do tipo: presença ou ausência de elogios por um trabalho realizado com sucesso; aceitação ou rejeição de uma boa idéia apresentada; crédito de um trabalho atribuído a outra pessoa; críticas a um trabalho realizado; acusações pessoais; manifestações de apoio; aceitação ou não de um trabalho para publicação; reconhecimento de competência individual etc.

Realização

Este fator está associado à percepção que uma pessoa experimenta ao utilizar suas potencialidades latentes, ao maximizar seu potencial criativo, enfim, de atingir o máximo de que é capaz. Contrariamente, este fator envolve deficiência ou ausência de realização. Denotam o fator de realização as seguintes situações: execução integral de um trabalho importante (ou aspectos correlatos); solução de problemas complexos no trabalho; deficiências ou falhas ocorridas no desenvolvimento de um trabalho importante; participação em todas as etapas de um trabalho importante; visualização ou não da utilização dos resultados de um trabalho; receio de fracasso no trabalho; contribuições relevantes para a empresa e para a comunidade etc.

Crescimento

Este fator está ligado à percepção que uma pessoa tem quanto a sua possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa. Inclui situações que aumentam as possibilidades que a pessoa possui de otimizar suas habilidades e desenvolver seus conhecimentos. Apesar das situações de ascensão na escala hierárquica serem classificadas como progresso, este

fator inclui situações de mudança de posição em que o elemento principal é a ampliação da possibilidade de crescimento oferecida ao indivíduo. De modo contrário, inclui aquelas situações em que o indivíduo perde a possibilidade de avançar em seu crescimento. Expressam este fator as seguintes situações: possibilidade ou impossibilidade de desenvolvimento de habilidades; condição ou falta de condição para ampliar os conhecimentos profissionais etc.

Progresso

Este fator retrata a percepção que uma pessoa tem em relação a sua ascensão profissional na empresa. Este fator envolve as situações nas quais ocorre uma mudança de posição acompanhada de uma mudança no "status" pessoal. Situações que envolvem mudanças de posição sem mudança de "status", mas com aumento de atribuições são classificadas no fator responsabilidade. Denotam este fator as situações a seguir: recebimento esperado ou inesperado de uma promoção; não recebimento de uma promoção esperada; rebaixamento; possibilidade de transferência para posições de maior destaque na empresa etc.

Salário

Este fator diz respeito à percepção apresentada por uma pessoa com relação aos aspectos ligados à remuneração auferida pelo trabalho. Ele inclui todas as sequências de eventos cujo elemento principal está associado ao pagamento pelo desempenho de uma função. Retratam este fator as seguintes situações: recebimento esperado ou inesperado de um aumento de salário; não recebimento de um aumento de salário esperado; salário insuficiente; salário favorável quando em comparação com aqueles auferidos em outros trabalhos similares etc.

Relações Interpessoais

Este fator está associado à percepção experimentada por uma pessoa ao longo de suas interações com outras pessoas no ambiente de trabalho. Essas relações no ambiente de trabalho podem ocorrer de duas maneiras: relações envolvendo aspectos diretamente ligados ao trabalho e relações do tipo social, em que a pessoa se relaciona durante o horário de trabalho, sem necessariamente abordar temas ligados ao trabalho. Neste caso, as relações do tipo social não foram consideradas. À primeira vista, pode parecer que a maioria das situações se encaixam nesta categoria, uma vez que quase todas envolvem algum tipo de relacionamento interpessoal. No entanto, só estão incluídas neste fator aquelas situações cujo elemento central versa sobre o relacionamento entre duas ou mais pessoas. Cabe ressaltar que as relações podem ocorrer com superiores, subordinados e iguais. Para efeito de classificação dos resultados, este fator foi desmembrado em: ***relações interpessoais com superiores e relações interpessoais com iguais***, englobando, neste último caso, a relação com subordinados. Retratam este fator as seguintes situações: relações amistosas e inamistosas com gerentes, subordinados ou colegas de trabalho; falta de cooperação do gerente, dos subordinados ou dos pares no trabalho, sentir-se integrado ou isolado dos grupos profissionais; pontos de vista semelhantes ou discordantes em relação ao superior ou colegas etc.

Competência da Gerência

Este fator diz respeito à percepção que uma pessoa possui com relação à visão da capacidade e habilidade gerencial. Este fator envolve aquelas sequências onde o elemento central gira em torno da competência e incompetência do supervisor, bem como de sua parcialidade ou imparcialidade e não deve ser confundido com situações de

relacionamento interpessoal. Expressam este fator as situações a seguir: gerente transmite uma imagem de competência ou de incompetência; o gerente se mostra habilitado ou inabilitado para tratar com problemas; o gerente dá muitas ou poucas oportunidades de participação no trabalho; o gerente apresenta boa ou má vontade para ensinar; gerente com atitudes críticas permanentes etc.

Responsabilidade

Este fator está relacionado com a percepção que uma pessoa tem acerca das atribuições, da autonomia e da autoridade que lhe é conferida. Estão incluídos neste fator as situações nas quais o indivíduo recebeu maior responsabilidade e autonomia no desenvolvimento de suas tarefas. Contrariamente, estão incluídas, também, as situações em que há perda de responsabilidade e/ou autoridade. No caso em que a situação refere-se à pouca responsabilidade e/ou autoridade dada às pessoas de modo geral, o fator selecionado foi política de administração da empresa. Denotam este fator situações do tipo: perda ou ganho de atribuições relevantes; perda ou ganho de autonomia e/ou autoridade; responsabilidade sem autoridade; execução de trabalhos sem autonomia; participação na tomada de decisão etc.

Políticas de Administração da Empresa

Este fator está ligado a percepções que uma pessoa possui quando atuando no contexto das normas, regulamentos e diretrizes vigentes na empresa. Estão incluídos neste fator os valores e credos que a organização promulga. Expressam este fator as seguintes situações: harmonia ou desarmonia com os objetivos da empresa; concordância ou discordância em relação às determinações e posturas da empresa; boa ou

má projeção da empresa; normas e regulamentos da empresa favoráveis ou desfavoráveis; aceitação ou rejeição das estratégias empresariais etc.

Condições de Trabalho

Este fator está relacionado com a percepção que uma pessoa possui ao conviver com as características do ambiente físico existentes na empresa. Tem a ver com todas as condições ambientais que a empresa oferece para o conforto do trabalhador. Retratam este fator as situações apresentadas a seguir: condições físicas do ambiente de trabalho adequadas ou inadequadas (ventilação, iluminação, espaço, ferramentas, equipamentos, etc); existência ou ausência de facilidades adicionais etc.

O Trabalho em Si

Este fator está associado à percepção que uma pessoa tem ao avaliar a natureza das atividades do cargo que exerce. Em outras palavras, este fator inclui a visão que o trabalhador tem a respeito do seu próprio trabalho. Denotam este fator as seguintes situações: o trabalho representa um grande ou nenhum desafio; o trabalho é rotineiro ou inovativo; o trabalho é fácil ou difícil; o trabalho é repetitivo ou exige criatividade; o trabalho permite visualizar todas as etapas do projeto ou apenas parte dele etc.

Status

Este fator está ligado à percepção que uma pessoa possui ao avaliar as distinções recebidas quando em comparação com outros membros da organização. Perdas de vantagens pessoais são incluídas neste fator como diminuição do "status". Uma mudança de posição dentro da empresa não deve ser considerada neste fator, a menos que envolva a adição de vantagens extras. Expressam este fator as seguintes situações: privilégios

recebidos no trabalho; vantagens ou desvantagens obtidas com relação a outras pessoas; conquista ou perda de bens materiais personalizados (salas, móveis, veículos, equipamentos, utensílios etc.); oportunidades de acesso a pessoas importantes dentro da organização ou ligadas a ela etc.

Segurança no Trabalho

Este fator refere-se à percepção que as pessoas possuem com relação às garantias, proteções e certezas que possuem em relação ao trabalho. Denotam este fator situações do tipo: estabilidade e instabilidade no emprego; condições de segurança contra acidentes no trabalho; possibilidades de privações futuras etc.

AS ENTREVISTAS

As 46 entrevistas foram analisadas à luz dos critérios de caracterização dos fatores. Um fato comum, verificado durante a análise, foi a incidência de mais de um fator dentro de um mesmo relato. Em todos os casos apenas o fator determinante, ou seja, aquele que mais contribuiu para provocar a percepção de bem estar ou de mal estar foi classificado. Para evidenciar esse fator, foi destacada a frase mais expressiva dentro do relato. Assim, por exemplo, a frase: *"Eu senti que tinha encontrado o caminho certo, consegui contribuir para melhorar o trabalho da empresa e para o crescimento das pessoas"*, extraída de um relato que retrata uma situação favorável, foi associada ao fator realização, uma vez que demonstra que o estado de satisfação, apresentado na sequência descritiva, está associado a uma percepção de realização. No anexo I deste trabalho encontram-se as 46 entrevistas consideradas para análise. No texto, o fator determinante de cada relato, bem como a frase que o caracteriza, aparecem em destaque.

A seguir, são apresentadas algumas informações de caráter geral a respeito dos profissionais entrevistados.

- Idade média (anos): 36
- Tempo médio de casa (anos): 14
- Tempo médio de graduação (anos): 10
- Mestrado completo (qde): 17
- Doutorado completo (qde): 03

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas 46 entrevistas nas quais se obteve 161 sequências, o que representa uma média de 3,5 sequências por entrevista. Destas, 78 (48%) retrataram situações favoráveis e 83 (52%) retrataram situações desfavoráveis, o que demonstra um equilíbrio razoável entre as duas situações. A tabela T-2, a seguir, apresenta a incidência dos fatores nas 161 sequências, distribuídos entre as sequências favoráveis e desfavoráveis, bem como o percentual de participação de cada um frente à quantidade total. Os dados são apresentados em ordem de incidência dentro dos relatos.

Pelos dados apresentados, é possível perceber que o fator política de administração da empresa é o que aparece contribuindo de maneira mais significativa para provocar mudanças no estado perceptivo dos entrevistados. Neste caso, a sua maior incidência ocorreu nos relatos de situações desfavoráveis (47 vezes) em detrimento às situações desfavoráveis (01 vez). Dois fatores não apareceram em nenhum dos relatos, motivo pelo qual não constam da tabela.

Tabela T - 2 - Fatores identificados nas sequências de relatos

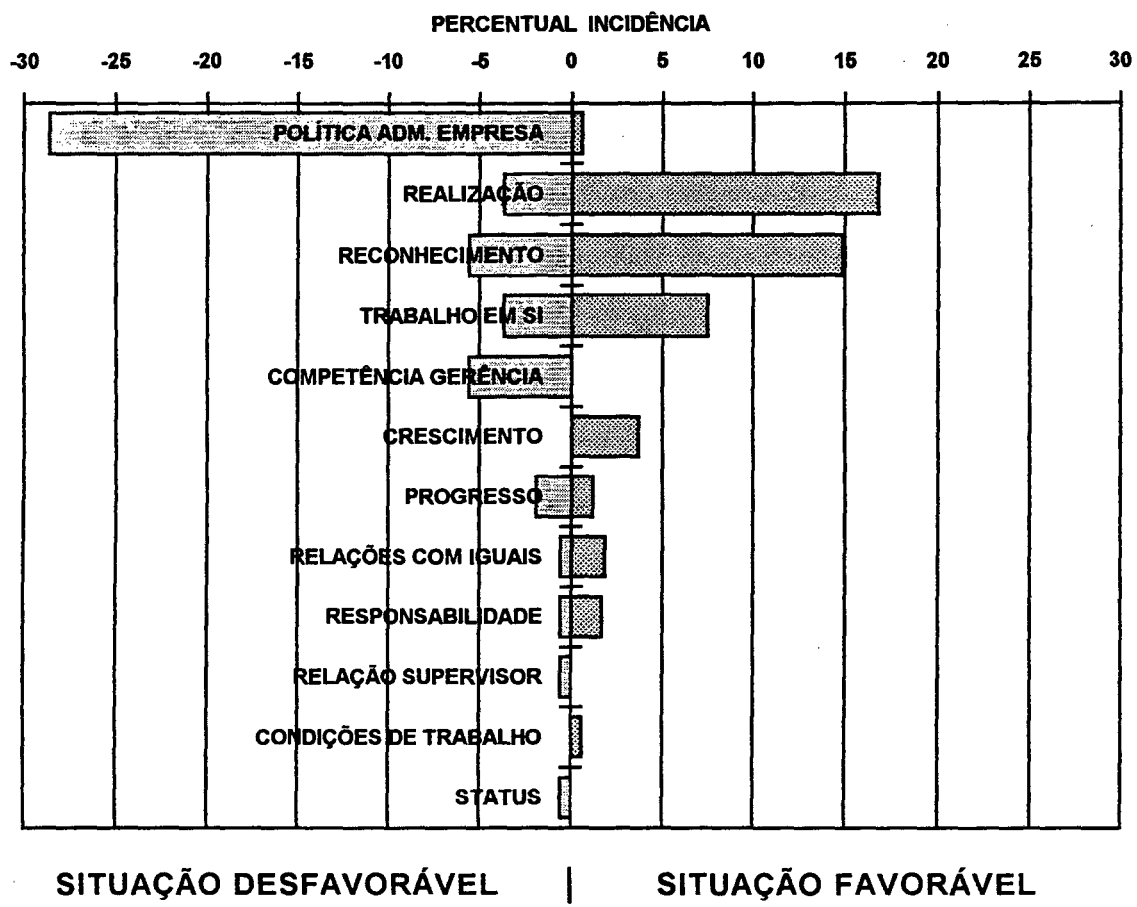
F A T O R E S	S F	S D	T O T	%
POLÍTICA DE ADM. DA EMPRESA	01	46	47	29,2
REALIZAÇÃO	27	06	33	20,5
RECONHECIMENTO	24	09	33	20,5
TRABALHO EM SI	12	06	18	11,2
COMPETÊNCIA DA GERÊNCIA	-	09	09	5,6
CRESCIMENTO	06	-	06	3,7
PROGRESSO	02	03	05	3,1
RELAÇÕES INTERPESSOAIS - IGUAIS	03	01	04	2,5
RESPONSABILIDADE	02	01	03	1,9
RELAÇÕES INTERP. - SUPERVISORES	-	01	01	0,6
CONDIÇÕES DE TRABALHO	01	-	01	0,6
STATUS	-	01	01	0,6
TOTAL GERAL	78	83	161	100

SF = Situação Favorável SD = Situação Desfavorável TOT = Total

Proporcionalmente, a distribuição dos fatores constantes da tabela T-2 podem ser visualizados através do gráfico G-1. A análise dos dados

obtidos permite concluir que os fatores que contribuíram para provocar mudanças de atitudes nos pesquisadores em relação ao seu trabalho, listados em ordem de incidência, foram: políticas de administração da empresa, realização, reconhecimento, trabalho em si, competência da gerência, crescimento, progresso, relações interpessoais com iguais, responsabilidade, relações interpessoais com supervisores, condições de trabalho e "status". Os fatores salário e segurança no trabalho não apareceram em nenhuma seqüência.

Gráfico G - 1 - Distribuição gráfica dos fatores identificados nos relatos



A seguir, cada fator será analisado separadamente, com relação a sua ocorrência nas sequências de eventos favoráveis e desfavoráveis. Visando situar e validar estes resultados, será feita uma comparação com a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg (1959). É interessante relembrar o fato de que a amostra colhida nesta pesquisa apresenta características próprias e distintas daquela que seria obtida junto a trabalhadores comuns, uma vez que ela é composta, em sua grande maioria, por profissionais com elevado grau de especialização. Portanto, a comparação de dados será feita em relação à pesquisa realizada por M. Scott Myers (1973), baseado na teoria de Herzberg. Os levantamentos de dados realizados por Myers são mais favoráveis uma vez que se encontram separados por categorias de especialização. Isto significa que *toda comparação será realizada apenas em relação aos dados que ela obteve na amostra composta por cientistas.*

Política de Administração da Empresa

Este foi o fator de maior incidência entre aqueles detectados nas entrevistas (29,2%). Em concordância com a teoria de Herzberg, este fator, ligado ao meio ambiente, contribuiu na maioria absoluta das vezes para a produção do estado de insatisfação. No quadro de resultados apresentado por Myers para o estrato de cientistas, este fator aparece em segundo lugar. Esta inversão no resultado deve ser proveniente de características próprias da organização .

Realização

Este fator apareceu em segundo lugar com relação a sua incidência nos relatos (20,5%). Apesar do fator reconhecimento ter no total a mesma frequência, o fator realização foi classificado nesta posição uma vez que sua contribuição para produzir o estado de satisfação foi razoavelmente

maior. Sua grande incidência em situações favoráveis denota que a percepção de realização, quando presente, causa estados de satisfação. Contrariamente, sua ausência é muito menos relevante para provocar o estado de insatisfação [Herzberg (1959)]. Na exposição de resultados apresentada por Myers, o fator realização aparece em primeiro lugar. Essa inversão de posição com o fator política de administração da empresa deve ser, como já mencionado anteriormente, fruto de características administrativas próprias da organização. Uma exposição mais completa sobre este aspecto será apresentada no capítulo seguinte deste trabalho.

Reconhecimento

Este fator apareceu em terceiro lugar com relação a sua incidência nos relatos (20,5%), sendo, em proporções maiores, responsável pela produção do estado de satisfação. Assim como no fator anterior, a percepção de reconhecimento age no sentido de provocar a satisfação, enquanto sua ausência parece menos significativa para provocar a insatisfação. Esta colocação do fator reconhecimento entre os dados obtidos pela pesquisa estão de acordo com os resultados obtidos por Myers.

Trabalho em Si

Este é o quarto fator em incidência nas sequências de eventos (11,2%). Diretamente ligado à natureza do trabalho, a percepção deste fator contribuiu em proporções maiores para a produção do estado de satisfação, conforme previsto pela teoria de Herzberg (1959). Este resultado está, também, consistente com aqueles obtidos por Myers.

Competência dos Supervisores

Este fator ocupa a quinta posição com 5,6% das incidências, contribuindo em sua totalidade para a geração de estados de insatisfação. Esta frequência nas situações desfavoráveis é compatível com a teoria de Herzberg (1959), uma vez que se trata de um fator ligado ao ambiente de trabalho. Este resultado encontra-se, também, coerente com a pesquisa de Myers para o estrato de cientistas.

Crescimento

Na sexta posição, com 2,4% de incidência nas sequências de eventos, aparece o fator crescimento. Na exposição de resultados da pesquisa de Myers este fator não aparece, o que significa uma ocorrência inferior a 5%. Desta forma, apesar de apresentar uma baixa frequência de ocorrência, este resultado está compatível com aquela pesquisa.

Progresso

Este fator aparece na sétima posição quanto a sua ocorrência nos relatos (3,1%). Contrariamente ao levantamento de dados feitos por Myers, onde este fator contribuiu de forma mais significativa para provocar estados de satisfação, nesta pesquisa sua incidência teve um peso ligeiramente maior na geração de estados de insatisfação. Este fato pode ser explicado (capítulo V) pelas características próprias da organização.

Relações Interpessoais com Iguais

Este fator surge na oitava posição com 2,5% de ocorrência nos relatos. Sua contribuição é ligeiramente maior para a produção de estados de satisfação. Este fato, contrário ao exposto na teoria de Herzberg, pode ser explicado pelo clima favorável de relacionamento interno existente na

organização. Sua baixa incidência está de acordo com os resultados obtidos por Myers.

Responsabilidade

Este fator aparece na nona posição com 1,9% de incidência nos relatos. Sua contribuição é ligeiramente favorável à produção do estado de satisfação. Na pesquisa de Myers, ocorre poucas vezes (aproximadamente 5%), com ligeira vantagem para as situações favoráveis. Desta forma, os resultados das duas pesquisas estão em concordância.

Condições de Trabalho

Este fator está classificado na décima posição com apenas uma incidência (0,6%), contribuindo com uma situação favorável. Apesar da frequência pouco significativa, a ocorrência deste fator contribuindo com um estado de satisfação deve-se, provavelmente, às características da infraestrutura disponível na organização. Este fator não aparece na relação de fatores levantados por Myers (incidência inferior a 5%), o que demonstra coerência de resultados.

Status

Finalmente, o último fator que aparece com apenas uma incidência (0,6%) contribuindo para uma situação desfavorável, é "status". Este fator não parece ser muito importante para o pesquisador e, de modo semelhante, não aparece na classificação de Myers. Trata-se, portanto, de um dado isolado com pouco significado.

Os fatores salário e segurança no trabalho, não aparecem nos dados colhidos nesta pesquisa, assim como também não fazem parte dos dados obtidos por Myers. São fatores ligados a aspectos mais higiênicos como

Herzberg (1959) colocou em sua teoria e, por isso, não possuem expressão para provocar estados de satisfação. Não aparecem, também, contribuindo com estados de insatisfação em função do perfil da organização e de seus funcionários (capítulo V).

VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Os resultados obtidos mostram que realmente os fatores ligados à natureza do trabalho, tais como realização, reconhecimento e o trabalho em si, foram responsáveis pelas sequências favoráveis, ou seja, contribuíram mais intensamente para provocar estados de satisfação. Fatores como política de administração da empresa e competência da gerência, que são ligados ao ambiente externo, influenciaram mais intensamente as situações desfavoráveis, isto é, os estados de insatisfação.

Fica claro, portanto, que a motivação para o trabalho vem de necessidades internas do indivíduo. Fatores ambientais não caracterizam estado motivacional.

Conforme discussão realizada no item "análise das entrevistas", é possível perceber, também, que os resultados obtidos mantêm coerência com os dados levantados na pesquisa de M. Scott Myers para o estrato de cientistas.

No que diz respeito ao perfil e aos valores do pesquisador, uma discussão ampla será realizado no capítulo V - Conclusões.

PARTE V - CONCLUSÃO

*"Uma pessoa desmotivada numa posição
chave pode lhe custar milhões de dólares"*

Daniel P. Weadlock
Ex-presidente da ITT na Europa

A análise das entrevistas, à luz dos fatores identificados, permite tecer algumas considerações importantes sobre o perfil do pesquisador, bem como sobre as características da organização responsáveis por influenciar a satisfação do pesquisador no ambiente de trabalho.

Sugere-se que as considerações apresentadas sejam apreendidas como premissas básicas para um redirecionamento organizacional, sobretudo no que tange às políticas de administração de recursos humanos.

Política de Administração da Empresa

Este foi o fator com maior incidência nas sequências de eventos (29,2% do total). Esta ocorrência, relativamente alta, suscita quatro pontos de reflexão e análise:

- os pesquisadores necessitam de agilidade e flexibilidade nos processos administrativos e gerenciais para poderem acompanhar a dinâmica da evolução tecnológica. No entanto, as constantes ingerências políticas vêm restringindo o poder decisório das empresas estatais. Além disso, muitas das leis e portarias, criadas com a finalidade de manter um controle rígido sobre essas empresas, são responsáveis por provocar um aumento dos processos burocráticos. De forma acentuada, esse emperramento da máquina administrativa e gerencial tem elevado o nível de insatisfação do pesquisador no ambiente de trabalho;

- parte da atual insatisfação do corpo de especialistas com as políticas da empresa é fruto de um processo administrativo e gerencial extremamente centralizado no topo da organização que, além de limitar sua agilidade e flexibilidade, fornece pouca autonomia decisória aos níveis gerenciais mais baixos;
- os anos de 1990 e 1991 representaram um período de muita frustração para os pesquisadores do Centro. Este período, que coincide com o início do governo Collor, é peculiar para as instituições ligadas à P&D (pesquisa e desenvolvimento) no Brasil, notadamente no que se refere à falta de apoio e à indefinição de objetivos e linhas de ação. Cabe ressaltar que o pesquisador, apesar do gosto pela liberdade e autonomia em seu trabalho criativo, deseja ter um norte visível e imutável para ser seguido. Em outras palavras, deseja ter objetivos preestabelecidos pela organização, além da certeza de que estes objetivos não serão modificados ao longo de suas pesquisas. O pesquisador, contrariamente a muitos trabalhadores que exercem funções ligadas a atividades rotineiras, mantém uma relação de "paixão" com seu trabalho. Ele reluta em aceitar mudanças estratégicas da organização que descontinuem suas atividades ou, de certa forma, dão a elas direções totalmente novas;
- a política de contratação de mão-de-obra por intermédio de entidades externas (MOC) adotada pelo Centro, teve reflexos negativos sobre a imagem que os funcionários têm a respeito de como a organização administra seus recursos humanos. Neste caso, uma sensação generalizada de injustiça permanece forte em grande parcela dos funcionários que fizeram parte do grupo MOC. Apesar disso, vale evidenciar a consciência desse grupo com relação às dificuldades da

organização em solucionar o problema. No entanto, ao que parece, o desdouro provém da forma como internamente a organização deu vistas ao problema, principalmente no que tange à comunicação interna.

Realização

Este fator teve a segunda maior incidência nas sequências de eventos (20,5% do total). Este resultado parece coerente com o perfil dos entrevistados, uma vez que estes, na quase totalidade, possuem nível intelectual e cultural elevado, além de uma situação econômica capaz de lhes garantir a manutenção das necessidades mais básicas. Neste caso, vale lembrar Maslow (1966) quando ele afirma que, além das necessidades básicas, estão o uso das capacidades individuais, os talentos e as tendências criativas para o indivíduo atingir o máximo de sua realização.

Realização é, portanto, a fonte maior de satisfação do pesquisador. E é nos resultados de um trabalho criativo, desafiador e passível de quebra de paradigmas que ele busca atingir um estado pleno de realização. Isto porque, contrariamente ao que se comenta nas "ante-salas" do ambiente científico e tecnológico, o pesquisador não busca a pesquisa pela pesquisa. O que dá a ele o verdadeiro sentido de realização é ver os resultados do seu trabalho sendo utilizados e apresentando benefícios concretos.

Reconhecimento

Com 20,5% do total de ocorrências, este fator foi classificado na terceira posição. Este resultado, a exemplo do anterior, está coerente com o perfil dos entrevistados, já que o reconhecimento está situado nos níveis mais

elevados das necessidades [Maslow (1970), Herzberg (1959), Alderfer (1972)]. Ao que parece, parte do coroamento dos esforços realizados pelo pesquisador advém do reconhecimento obtido junto à comunidade científica e à própria instituição.

O Trabalho em Si

Este fator foi classificado na quarta posição apresentando 11,2% do total de incidências, sendo a maioria na produção de estados de satisfação. A ocorrência acentuada em situações favoráveis pode ser explicada pela natureza do trabalho executado na instituição alvo da pesquisa. Trata-se de um trabalho que se caracteriza pela criatividade, riqueza de detalhes, inovação, desafios e busca pelo novo, características apontadas por vários estudiosos da motivação como fundamental para canalizar a energia das pessoas para as atividades de trabalho [Herzberg (1959), Lévy-Leboyer (1994), McGregor (1966), Maccoby (1987)]. Quando o trabalho possui essas qualidades, a integração dos objetivos pessoais e dos objetivos organizacionais fica facilitada, resultando, no final das contas, em maior produtividade para ambas as partes.

Competência da Gerência

Este fator foi classificado na quinta posição com relação ao número de vezes em que aparece nas sequências de eventos (5,6% do total). Sua incidência total na produção de estados de insatisfação pode ser explicada através de três pontos básicos:

- via de regra os gerentes são oriundos do corpo de pesquisadores da organização e, portanto, são despreparados para lidar com aspectos de relacionamento interpessoal e administrativos. São alçados para posições gerenciais na medida em que se destacam pela competência

técnica. Como consequência, por vezes a organização abre mão de excelentes técnicos em detrimento de gerentes inábeis;

- os pesquisadores não possuem alternativas de evolução dentro da carreira técnica. Para ascender dentro da organização eles necessitam migrar para a carreira gerencial. Não raro, este fato induz o pesquisador a almejar posições gerenciais, mesmo relutando em deixar o trabalho técnico ou tendo a sensibilidade de que lhe falta perfil adequado para a posição;
- como já foi mencionado anteriormente, pouca autonomia e autoridade é conferida aos gerentes dos níveis mais baixos da organização. Fato concreto é que, acostumado com a impossibilidade de exercer autoridade plena sobre os processos sob sua responsabilidade, o gerente de nível mais baixo passa a se desarraigar do processo decisório, mesmo quando este se encontra sob seu controle. Desta forma, a alavanca que poderia sustentar parte da formação gerencial, isto é, o constante exercício da função, fica bastante comprometida.

Crescimento

Este fator aparece na sexta posição com 3,7% do total de incidência nos relatos, contribuindo integralmente com situações favoráveis. Uma explicação possível para sua baixa incidência vem do fato de que as atividades normais da organização representam constantes desafios e patrocinam um aumento periódico do conhecimento. A única rotina de que se pode falar na organização é exatamente a busca contínua por novos conhecimentos e habilidades. Portanto, é possível que a percepção do pesquisador, com relação a este fator, não sofra grande influência, uma vez que o crescimento pessoal é visto como inerente à suas atribuições.

No entanto, esta condição de evolução constante dos conhecimentos é, sem dúvida alguma, um dos fatores subjacentes de satisfação global do pesquisador. Notadamente, o pesquisador assemelha-se ao profissional auto-desenvolvedor descrito por Maccoby (1987). Ele aprecia a oportunidade de trabalhar em atividades que lhe permitam aplicar ao máximo o seu potencial criativo. Mais ainda, deseja intensamente e continuamente obter, no âmbito de seu trabalho, novos conhecimentos e habilidades.

Progresso

Este fator foi classificado na sétima posição com 3,1% de incidência nas sequências de eventos. Contrariando os resultados esperados, este fator apresentou uma incidência relativamente baixa, além de contribuir em maiores proporções com a produção do estado de insatisfação. Para explicar este fato dois aspectos merecem ser destacados:

- não existe na empresa a carreira Y, extremamente defendida para aplicações em organizações voltadas à pesquisa. Isto significa, como já explanado anteriormente, que a única maneira pela qual um técnico pode progredir na escala hierárquica da organização é através da carreira gerencial. Como nenhum gerente foi entrevistado, uma vez que o foco do trabalho foi direcionado para a figura do pesquisador, a ausência de relatos em que progressões tenham causado estados de satisfação parece coerente. De modo contrário, houve situações nas quais um técnico, tendo por um período de tempo ocupado um posto gerencial, retornou para a função de pesquisador. Nestes casos, os relatados foram classificados como rebaixamento e incidiram nas situações desfavoráveis;

- as promoções, alvo também deste fator, não ocorrem na empresa de forma planejada e periódica. O gerente não tem a possibilidade de promover seus subordinados quando julga conveniente. Um fato comum é a empresa permanecer por longos períodos sem promover seus funcionários. Invariavelmente, quando as promoções são oferecidas, ocorrem sem o devido planejamento, sendo que os gerentes são comunicados do evento em cima da hora. Além disso, quando oferecidas, quase sempre o número de promoções costuma ser suficiente para promover grande parte do quadro funcional. Não é fato raro, também, as promoções serem atribuídas a todos os funcionários em decorrência de acordos sindicais que, neste caso, têm muito mais a função de corrigir distorções salariais do que reconhecer o mérito dos pesquisadores. Assim, os períodos de promoção, ao invés de elevarem a satisfação das pessoas, acabam patrocinando momentos de muita discussão, fofoca e ansiedade, resultando em frustrações e descontentamentos. Vale lembrar Lévy-Leboyer (1994) em suas colocações a respeito da instrumentalidade do trabalho: "Em resumo, para uma parte importante da população ativa, o esforço no trabalho perde a sua instrumentalidade. Não há razão para se preocupar, uma vez que o que importa atualmente - a segurança no emprego, as promoções, o salário, as responsabilidades - parece estar cada vez menos ligado aos méritos individuais e cada vez mais condicionados a fatores externos sobre os quais não existe possibilidade de controle individual, nem mesmo previsão a curto prazo"⁴⁴.

Relações Interpessoais com Iguais

Este fator aparece na oitava posição com 2,5% das ocorrências. Apesar da baixa incidência, sua contribuição mais significativa para provocar

⁴⁴ Claude Lévy-Leboyer, op cit, p.96.

estados de satisfação mostra que o relacionamento interpessoal entre os pesquisadores de forma geral é bom. Este fato pode ser justificado na medida em que as pressões externas sobre o Centro são, até o momento, relativamente baixas. Além disso, não existe clima de disputas acirradas pelo poder, exatamente porque o trabalho em si é o valor maior a ser preservado pelo pesquisador.

Responsabilidade

Este fator foi classificado na nona posição com apenas 1,9% de incidência nos relatos. Sua ocorrência mais significativa em situações favoráveis está de acordo com a teoria de Herzberg (1959), uma vez que se trata de um fator ligado ao conteúdo do trabalho e, portanto, mais suscetível de produzir estados de satisfação. No entanto, sua baixa incidência, pouco coerente com os resultados da pesquisa realizada por Myers, parece mostrar que a autoridade atribuída ao pesquisador encontra-se abaixo dos padrões desejáveis. De fato, o pesquisador, pela própria natureza de suas atribuições, encontra-se distante do processo decisório da organização. Soma-se a isto uma cultura voltada para a centralização do poder e o resultado se reflete pela pouca valorização dada ao fator.

Por último, os fatores Relações Interpessoais com Supervisores, Condições de Trabalho e Status tiveram uma incidência inexpressiva dentro das sequências (menor que 1%), enquanto que os fatores Salário e Segurança no Trabalho não apresentaram nenhuma ocorrência. De acordo com a teoria de Herzberg (1959), estes são fatores ligados a aspectos higiênicos e, por isso, sem expressão para provocar estados de satisfação. Com relação aos aspectos de insatisfação, estes fatores também encontram-se ausentes e, para este fato, algumas colocações se aplicam:

- como já comentado, grande parte dos gerentes são oriundos do corpo técnico. Este fato que pode trazer consequência desfavoráveis com relação à competência gerencial, é responsável por gerar um clima favorável às relações entre gerentes e subordinados;
- as características do ambiente físico não contribuem com a insatisfação, uma vez que o Centro possui um dos melhores espaços destinados a pesquisa na América Latina, com ampla área física, bons equipamentos e boa estrutura laboratorial;
- as distinções materiais ou posicionais associadas ao trabalho não representam um valor maior para o pesquisador. Como já foi amplamente discutido, o pesquisador é arraigado aos aspectos do trabalho propriamente dito e à realização que pode extrair dele;
- a remuneração que o pesquisador auferir não contribui determinantemente com seu estado de insatisfação, uma vez que os valores pagos pela organização propiciam a ele a manutenção satisfatória de suas necessidades básicas;
- pela própria condição de empresa estatal, a estabilidade do emprego e as condições associadas garantem ao pesquisador uma aparente sensação de segurança.

Para finalizar este item, vale comentar alguns aspectos importantes, de caráter geral, extraídos da pesquisa:

- quase sempre o entrevistado tem noção exata da época em que os eventos ocorreram. No caso das sequências que retratam situações

desfavoráveis, a maioria absoluta ocorreu há mais de 4 anos, sendo que várias ultrapassam 8 anos. Isto demonstra que estes são eventos de longa duração, ou seja, que uma percepção de mal estar pode perdurar durante anos, senão por toda a vida;

- são inúmeras as sequências em que se pode depreender que os eventos responsáveis por sentimentos de mal estar tiveram reflexos diretos sobre a produtividade dos pesquisadores;
- algumas situações desfavoráveis estão associadas a decisões aparentemente menores dentro do processo de tomada de decisão da empresa. Isto significa que algumas decisões rotineiras, ou sem grande importância para a alta gerência, podem ter reflexos altamente negativos dentro do quadro funcional;
- as determinantes que orientam o comportamento motivacional do pesquisador são, primordialmente, de natureza interna, em vez de sociais ou ambientais. No entanto, a relativa independência dos fatores mais ligados ao ambiente externo não significa falta de intercurso, ou de atendimento às exigências com relação a esse ambiente. Significa, apenas, que os determinantes dos comportamentos são os desejos e objetivos internos ao invés das tensões externas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muito tempo se acreditou que as empresas deveriam operar como máquinas. Mesmo as intervenções no sentido de mudar a empresa ocorriam de forma mecânica e ditadas de cima para baixo. Ainda hoje,

alguns processos administrativos refletem essa imagem ao utilizar em seu jargão palavras como reorganizar, reorganizar ou mudar as peças de lugar.

Entretanto, nas práticas administrativas modernas já não há espaço para a aplicação de conceitos mecanicistas e simplesmente racionais, que subtraem do trabalhador suas melhores qualidades individuais e que procuram padronizar seu comportamento reprimindo seu melhor potencial criativo. Hoje, as empresas precisam ser vistas como organismos vivos, onde todos os seus componentes são seres dotados de energias próprias, autônomos e, acima de tudo, diferentes uns dos outros.

É bem verdade que dentro das organizações as pessoas são interdependentes enquanto conjunto, mas isto não subtrai delas o direito à individualidade e todas as diferenças que esta individualidade comporta. Entendendo este processo, é necessário para que as organizações, na busca do caminho produtivo, procurem na sinergia dos recursos individuais seu próprio valor a ser seguido.

Cabe, neste ponto, destaque às palavras de Pascale e Athos (1982): "Todas as empresas terão que evoluir à sua maneira antes de ser competentes em todos os requisitos e em seu ajuste recíproco. Soluções mecanicistas, programáticas, que não mudam o que os executivos fazem e, realmente, em certo grau, o que eles são, provavelmente redundarão em fracasso. A tarefa não é a de imitar superficialmente, mas evoluir organicamente. E todas as companhias, como todos os indivíduos, têm que se desenvolver à sua própria maneira"⁴⁵.

⁴⁵ Richard T. Pascale & Anthony G. Athos. As Artes Gerenciais Japonesas. Ed. Record, 1982, p.234.

Ao encarar o mundo de forma particular, cada pessoa tem motivos diferentes para orientar seu comportamento, e, portanto, busca encontrar no mundo à sua volta, coisas peculiares para satisfazer seus desejos e carências internas. Isto, logicamente, independente da maneira como os outros possam desejar que essa pessoa deva ser, ou se comportar.

Fica então, bem claro, que de nada adianta o uso da força, ou de estímulos externos para se obter a tão propalada motivação. Estes fatores, uma vez presentes, só conseguirão colocar a pessoa em movimento mecânico, sem na verdade liberar o seu potencial mais criativo e duradouro. Para que as pessoas possam produzir mais e melhor é necessário respeitar suas diferenças individuais, garantir a elas um trabalho que lhes permita casar seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais, garantir que elas possam obter no trabalho a oportunidade de evoluir em seus conhecimentos e habilidades, dar a elas objetivos e metas claras, se possível permanentes, além de uma realimentação precisa sobre seus resultados.

No caso específico do pesquisador, a idéia não é encará-lo como um ser diferente no sentido social ou cultural. Na verdade, ele vive e se adapta aos mesmos padrões sociais e culturais atribuídos aos homens comuns. Apenas, o que deve ficar patente é que, no desempenho de suas funções, o pesquisador busca valores que precisam ser considerados. Respeitados esses valores, o pesquisador torna-se com seu trabalho mais auto suficiente e senhor de si, condições que o levam a um desempenho realmente superior.

Finalmente, se existe o entendimento de que o alicerce das organizações de pesquisa seja construído a partir das pessoas que dele fazem parte e,

se o que se quer, de fato, são organizações dinâmicas, flexíveis e produtivas, há que se compreender as diferenças de cada pessoa, seus valores e maneiras próprias, deixando de lado a velha premissa de adaptá-las à organização, para antes disso integrar os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais.

**FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DO
HOMEM DE PESQUISA NO TRABALHO**

A N E X O I

*** ENTREVISTAS ***

NOME: ENTREVISTADO 01

IDADE: 46

GRADUAÇÃO: ENG. DE TELECOMUNICAÇÕES

ANO: 1968

PÓS-GRADUAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANO: 1995

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

Me senti muito mal quando a empresa resolveu afastar os gerentes de departamento de seus cargos, por denúncias realizadas sem razões concretas. Isto foi há dois anos e meio, em dezembro de 1991. Isso ainda me causa mal-estar, é uma carga muito grande. A empresa foi fria no trato do problema. Foi o oposto do reconhecimento que eu sempre esperei da empresa. Fui colocado no banco dos réus sem fatos concretos, o tratamento foi terrível. Afetou o meu orgulho e minha vaidade. Considero uma mancha que ficou. Na época eu esperava um relatório conclusivo que não veio. Hoje eu já não espero mais nada. O resultado das investigações não apontou nenhuma irregularidade, pelo contrário. Quem acusou não foi punido e tudo ficou por isso mesmo. Houve uma acusação, e como acontece nesses casos, um processo. Eu esperava uma conclusão por parte da empresa. ***Apesar de achar que nunca é tarde para uma retratação, eu já não espero que isso aconteça***¹. Houve na verdade uma retratação, mas foi muito pouco. Eu esperava mais.

Situação Favorável:

O que me deixou muito feliz foram as dezenas de manifestações de solidariedade que recebi dos funcionários, quando fui afastado do meu cargo em dezembro de 1991. Um exemplo que marcou foi o de uma guardinha que entrou na minha sala, me deu um bombom e foi embora. ***Creio que essas manifestações foram um reconhecimento ao meu trabalho e me fizeram sentir muito bem***². Foi o lado humano que me tocou, me senti uma pessoa querida. As pessoas me deram solidariedade. E o importante é que eu senti que as pessoas eram sinceras naquele momento.

¹ Reconhecimento.² Reconhecimento.

Situação Favorável:

Me senti muito bem quando conseguimos implantar a automatização do setor de desenho da Divisão da Planta. Isso ocorreu em 1990. No começo o pessoal da área foi resistente, mas depois reconheceram o benefício das minhas idéias. As pessoas envolvidas me agradeceram depois de algum tempo. Me deu um sentimento de realização. ***Eu senti que tinha encontrado o caminho certo, consegui contribuir para melhorar o trabalho da empresa e para o crescimento das pessoas***³. Houve melhora da produtividade e da qualidade do trabalho dos funcionários. No início o responsável por essa área foi contrário, mas depois ele reconheceu que o processo de automação era importante.

Situação Desfavorável:

Em 1990, quando tivemos que demitir pessoas por causa do Plano Collor, eu me senti muito mal. Não tanto pelo fato de demitir, mas sim pela maneira como ocorreu. ***Foi um processo maluco, sem objetivo***⁴. Me senti mal pelo lado humano. Senti que estava afetando a vida das pessoas. Eu sabia que aquilo não era correto, pois foi baseado numa decisão política. Eu me senti usado. Afetei a vida das pessoas por uma causa injusta. Não foi uma decisão empresarial, foi política.

³ Realização.

⁴ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 02

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM QUÍMICA

ANO: 1976

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRE EM QUÍMICA

ANO: 1979

TEMPO NA EMPRESA: 10 ANOS

Situação Desfavorável:

Me senti muito mal quando o primeiro produto que nós desenvolvemos foi testado e eu percebi que não era aplicável na prática. Isso ocorreu por volta de 1985. Me decepcionei. A pressão para que o produto que você está desenvolvendo dê certo é muito grande. **Quando você chega ao final e ele não dá certo você se sente muito mal⁵.** Todo o grupo que trabalhou no projeto ficou abatido. O pesquisador se sente bem quando o seu trabalho é bem sucedido. É muito bom quando o produto que você desenvolve é bem aceito no mercado. Neste caso fiquei muito frustrado. Este mal estar perdurou até o momento em que conseguimos solucionar os problemas existentes com o produto.

Situação Favorável:

Me senti muito bem quando conseguimos fazer com que o produto que eu descrevi no caso anterior atingisse um grau de desenvolvimento técnico qualificável. Foi um motivo de satisfação não só para mim como para todo o grupo. Isso ocorreu um ano depois de nossa frustração, em 1986. **Quando o resultado final é bom, você sente que valeu a pena o seu trabalho⁶.**

Situação Favorável:

Me senti muito bem quando tive o meu primeiro laboratório para trabalhar⁷. Foi em torno de 1987. Quando eu comecei na empresa nós utilizávamos os laboratórios das universidades. Daí montamos na empresa o nosso próprio laboratório. Este primeiro espaço físico próprio me fez sentir muito bem. É mais ou menos como a pessoa que mora numa casa alugada e consegue adquirir a sua primeira casa própria. A gente se sente

⁵ Realização.

⁶ Realização.

⁷ Condições de Trabalho.

bem. Ter o seu próprio território é fundamental. Esse fato marcou uma etapa de evolução para a nossa área. Foi o primeiro território que conseguimos para nossos estudos. Foi gratificante.

Situação Favorável:

Outra situação em que me senti bem foi quando eu consegui fazer o meu primeiro trabalho após o término da pós-graduação em 1991. Depois que terminei a pós, a minha forma de ver o trabalho mudou. Eu percebi que é muito mais importante o trabalho em si do que a carreira. A realização no trabalho é fundamental. E aqui nós temos oportunidades de realizar um belo trabalho. **O trabalho aqui no CPqD é desafiador, nos gratifica**⁸. Eu passei a perceber o quando é importante um trabalho bem feito, de nível. Além disso, o reconhecimento da comunidade científica é importante para o pesquisador. O pesquisador procura reconhecimento. O reconhecimento é um fomento para o trabalho do pesquisador.

⁸ Trabalho em si.

NOME: ENTREVISTADO 03

IDADE: 40

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM FÍSICA

ANO: 1976

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRE CIÊNCIA DOS MATER.

ANO: 1979

TEMPO NA EMPRESA: 13 ANOS

Situação Favorável:

No momento estou me sentindo muito bem. Para explicar o porquê eu preciso contar um pouco de história. Completei 40 anos, e como dizem que é normal nesse período, comecei a fazer um balanço da minha vida, tanto pessoal como profissional. Comecei a fazer uma retrospectiva. Há alguns anos atrás eu ocupava um cargo gerencial. Por uma série de motivos que não cabem serem discutidos, fui retirado da função e virei consultor técnico. Na época eu fiquei com a dúvida se a função de consultor representava uma promoção ou uma consolação. No entanto, resolvi me empenhar na nova função. Hoje o trabalho que estou desenvolvendo (estudo das perspectivas e evolução da fotônica para os próximos 10 anos), me deu a certeza de que eu estou desempenhando bem esta função. ***Este trabalho me permite enxergar o futuro***⁹. Estou podendo utilizar, não só meus conhecimentos técnicos, mas também os culturais. Me sinto reconhecido. Sinto que estou podendo canalizar minhas energias, o meu potencial. Estou me sentindo novamente como quando era jovem, cheio de idéias. As circunstâncias deste trabalho estão favorecendo para que eu me sinta jovem novamente. Também existe a certeza de que eu estou contribuindo. Isso é como se fosse uma recompensa pelo meu esforço. Dá muita satisfação saber que o seu trabalho esta contribuindo de alguma maneira.

Situação Desfavorável:

Eu me senti muito mal quando deixei o cargo gerencial. Diz respeito ao caso que mencionei anteriormente. Foi em 1986. ***Eu fui retirado do cargo gerencial e em contrapartida me deram a função de consultor técnico***¹⁰. Mas eu não fiquei satisfeito. Ficou no passado, mas ainda me sinto mal quando lembro. O sentimento foi de injustiça. Curiosamente me

⁹ Trabalho em si.

¹⁰ Progresso.

despertou um sentimento de vingança. Eu queria provar para aqueles que me retiraram do cargo que os meus valores estavam corretos. Senti como se a minha capacidade tivesse ficado em dúvida.

Situação Desfavorável:

Naquele período de transição que ocorreu em 1990, quando começamos a mudar o modelo de atuação do CPqD, houveram momentos de frustração. Isto porque havia divergências entre as minhas opiniões e as de meus colegas. ***Naquele momento de mudanças as minhas opiniões não foram aceitas***¹¹. Não houve reconhecimento das minhas idéias. Uma coisa é você ser reconhecido pela empresa, outra é pelos seus pares. No meio acadêmico o julgamento de um profissional é sempre pelos seus pares. No meio empresarial é diferente, pois você tem uma cadeia gerencial que te avalia. No nosso caso existe os dois. Se existe muita divergência, afeta o relacionamento. Pessoalmente eu não estou preocupado com as divergências. Hoje eu não me preocupo se estão gostando ou não do que penso. Não me preocupo do ponto de vista pessoal, mas sim profissional. Me preocupo com o relacionamento dos grupos. O que faz e o que mata uma organização são as pessoas. Se o relacionamento das pessoas é ruim pode estragar a organização. Naquele momento de transição havia muita divergência e por isso eu me sentia mal. Podia afetar indiretamente o meu trabalho.

¹¹ Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 04

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRE MICROELETRÔNICA

ANO: 1985

TEMPO NA EMPRESA: 11 ANOS

Situação Desfavorável:

Aconteceu comigo quando eu retornei da minha missão ao exterior. **Quando você volta de um trabalho que foi desenvolver no exterior, você espera ser reconhecido**¹². Daí você descobre que a coisa não é bem assim. Quando eu voltei da viagem em 1987, eu fiquei frustrado. Eu não encontrava espaço para desenvolver o meu trabalho. Depois de ficar quase 2 anos fora do país, você tem problemas de adaptação, sua vida pessoal esta desarticulada. Como se não bastasse você chega e te recebem como se você estivesse voltando de uma viagem de passeio. Parece que a viagem foi um prêmio pra você e não algo necessário para a empresa. É como se o seu superior falasse: "olha você esteve no exterior, tudo bem, mas agora aqui a coisa é diferente, temos alguns trabalhos, vamos ver se você pode executá-los". Você fica isolado, não tem espaço, não tem lugar. Eu ainda dei sorte, porque existia pouca gente aqui na empresa com os conhecimentos que eu adquiri lá fora. Com isso passei a ser necessário, consegui abrir os meus espaços. Mas imagine uma situação onde você encontra uma porção de gente com o mesmo conhecimento que o seu. Você fica perdido.

Situação Desfavorável:

Em 1988, quando fui realizar minha segunda missão ao exterior, meu objetivo era projetar um componente muito importante para um projeto que nós estávamos desenvolvendo. Quando voltei, eu estava com o componente nas mãos. Por isso a recepção foi melhor do que na primeira, eu tive mais espaço. **O problema foi que a política do país e da própria empresa naquele setor haviam mudado**¹³. Com isso o projeto, que era muito importante antes da minha viagem, após o meu retorno, tinha deixado de ser. Todos os argumentos, que eu havia utilizado lá fora para

¹² Reconhecimento.¹³ Políticas de Administração da Empresa.

convencer o pessoal do exterior sobre a importância do componente que eu tinha projetado, não existiam mais. Foi muito ruim esse fato. Problemas como esse acontecem porque as diretrizes mudam com frequência. É o problema da mudança de rumo. As regras mudam no meio do jogo. Um fato desses "ferra" com qualquer pesquisador. Um pesquisador quando começa a trabalhar num assunto, vai se envolvendo gradativamente. Ele começa o trabalho, vai se entusiasmando com aquilo, passa a respirar aquele assunto. Depois de um tempo aquele trabalho passa a ser como se fosse um filho dele. De repente a empresa muda as diretrizes. O trabalho deixa de ser importante. Aí é um choque. É frustrante quando os objetivos mudam e você não é avisado. O pior, é que essas mudanças ocorrem sem explicações convincentes para o pesquisador. Não se mostra que houve mudanças no ambiente, mudanças estratégicas que tornaram aquele trabalho menos prioritário.

Quando esses fatos aconteceram comigo eu me senti mal. Tive um sentimento parecido com o do caso anterior, mas dessa vez acrescido de um descrédito com relação a gerência da instituição. Eu disse pra mim mesmo, que da próxima vez eu não ia acreditar tanto naquilo que me falassem. É assim que o pesquisador sente. Isto porque, quando eu estou envolvido com um trabalho, não consigo parar de pensar nele. Penso as 24 horas do dia. Não dá pra separar o lado profissional da minha vida normal. Por vezes eu perco o sono 4 horas da manhã, pensando nos meus projetos. Muitas vezes, nessa hora, eu encontro soluções para os problemas. Quando eu estava na França, eu matei um problema 3 e meia da manhã, e a solução deu uma patente. Lá fora isso é até mais comum, porque você está apenas fazendo um estágio e está desligado dos problemas administrativos. Agora, as regras não podem mudar assim, no meio do jogo. A empresa precisa ter uma política mais definida.

Situação Favorável:

Em 1990, quando estávamos no meio daquele processo de mudanças, nós tínhamos uma seção que ia ser desmontada. Nessa seção trabalhava um pessoal competente, mas que estava sem objetivo, não havia produtividade. A seção trabalhava mal. Então eu e o chefe do departamento chamamos o responsável por essa seção, e comunicamos a ele que a seção ia acabar, e que o pessoal seria alocado em outras áreas. Cara, foi uma coisa impressionante. O responsável pela seção chorou na

nossa frente. Eu fiquei impressionado pelo respeito que ele tinha com o grupo. Daí eu falei para o chefe do departamento: "espera um pouco, vamos pensar melhor". Começamos a repensar o trabalho do grupo, definimos objetivos claros. O grupo não foi desmanchado. Conseguimos resgatar a autoconfiança do grupo. Hoje é um grupo que trabalha super motivado. ***Eu me senti bem resolvendo o problema do grupo***¹⁴. Fique satisfeito por ter dado a eles objetivos claros.

Sabe de uma coisa, quando o pesquisador trabalha em projeto que dá certo, mascara outros problemas, inclusive salário. Raramente se fala em problema de salário. Quando o pessoal trabalha satisfeito não existe problema de relacionamento. Aqui no nosso grupo não temos problemas de relacionamento.

¹⁴ Realização.

NOME: ENTREVISTADO 05**IDADE: 37****GRADUAÇÃO: ENG. ELÉTR. - ELETTRÔNICA****ANO: 1980****PÓS-GRADUAÇÃO: DOUTORADO ENG. ELÉTRICA****ANO: 1991****TEMPO NA EMPRESA: 11 ANOS***Situação Desfavorável:*

Há uma situação que foi decisiva para uma mudança de postura profissional. Fiz doutorado em 1991 na área de confiabilidade de software, para atuar no projeto Trópico. Eu me especializei no assunto, a exemplo dos demais colegas. Na seção aonde eu trabalho, todos são doutores e muito competentes. Com os conhecimentos adquiridos nos meus estudos, comecei a escrever relatórios mostrando os problemas do projeto Trópico. A questão é que aqueles relatórios não faziam bem para o meu gerente, porque, de certa forma, mostrava o que ele não queria ver. Quando eu entregava um relatório ele dizia: "você parece vendedor de enciclopédia, fica sempre insistindo". Isso me desmotivava muito.

Um dia eu fiz um baita relatório e levei. Ele leu rapidamente o documento e disse que eu devia parar de fazer aquele trabalho. Isso foi um baita de um desestímulo. Foi tão chocante pra mim, que eu parei de fazer confiabilidade em SW, e até hoje eu não voltei. Na verdade a empresa jogou fora todo o investimento que ela fez em mim. Foi por esse motivo que eu fui trabalhar com o assunto "qualidade".

Naquele momento, quando o gerente colocou a coisa daquela maneira, eu pensei em duas alternativas. Ou eu saia da empresa ou modificava meu trabalho. Fiquei muito mal naquela época, entrei em crise de competência. Depois eu refleti e percebi que a cultura vigente não estava preparada para o trabalho. Eu estava usando métodos muito avançados para a gerência, e o meu trabalho foi tomado como uma ameaça.

Eu fiquei muito mal. O que me salvou da depressão foi que logo depois do incidente eu tive dois trabalhos aceitos para publicação na França. Esse fato me deu um retorno de que o meu trabalho era importante. Esse reconhecimento externo foi muito importante pra mim.

Lembro-me que uma vez, quando eu estava chorosa por causa do acontecido, o meu chefe de seção disse: "por que você está assim? por que você que é uma doutora, quer o reconhecimento dele (gerente de divisão) que é um simples engenheiro e que não tem a capacidade que você tem ? Você é reconhecida na França pelo seu trabalho, tem lugar cativo lá. Você não precisa do reconhecimento dele". Mas sabe, não é a mesma coisa. A gente se sente como a criança que é elogiada pelos professores, pelos colegas, mas não é elogiada pelo seu pai. ***Eu queria ser reconhecida pelo meu gerente***¹⁵.

Situação Desfavorável:

Quando eu tirei meu doutorado, em 1991, eu não recebi nenhum tapinha nas costas¹⁶. Ninguém me disse: "que legal, você tirou um doutorado". Recebi congratulações apenas dos amigos. Da chefia eu não recebi nada. No entanto, logo depois eu recebi uma promoção. Eu fiquei super contente e fui falar com o meu chefe, esperando que aquela promoção fosse um reconhecimento pelo meu doutorado ou pela minha competência. Mas o meu chefe disse que não era por isso. Eu estava recebendo aquela promoção, apenas porque o meu salário, dentro da minha faixa de formada, estava defasado. Eu falei para ele: assim eu não quero". Eu preferia ter sido enganada. Fiquei muito chateada. Foi um fator de grande desmotivação. Foi, no mínimo, uma grande falta de tato.

Situação Favorável:

Pra mim foi muito bom quando eu recebi minha primeira promoção por mérito, em 11 anos de empresa. Achei que foi um reconhecimento por todo meu esforço. ***Achei mais legal ainda, que além da promoção me disseram que o meu trabalho era muito importante***¹⁷ e, principalmente, que eu deveria continuar no mesmo caminho. Foi legal, muito legal.

Situação Favorável:

Uma época foi muito boa, foi em 1981, quando eu ainda trabalhava na Unicamp como bolsista da Telebrás. Eu trabalhava no convênio entre Telebrás e Unicamp. ***Essa época foi muito boa porque eu sentia o resultado prático do meu trabalho***¹⁸. Eu fazia desenvolvimentos

¹⁵ Reconhecimento.

¹⁶ Reconhecimento.

¹⁷ Reconhecimento.

¹⁸ Realização.

matemáticos e os relatórios gerados pela nossa equipe permitiam mostrar aonde as empresas do Sistema Telebrás podiam ter ganhos. O pessoal das empresas vinham discutir com a gente e eu ficava super feliz com o que tínhamos pra mostrar. Era um trabalho que a gente via o resultado. O sentimento era de uma baita realização. O trabalho da gente tinha sentido. O importante é o sentido do trabalho. Hoje eu vejo que no CPqD, isso não está acontecendo. As pessoas não acreditam que os projetos que estão desenvolvendo vão pra frente.

NOME: ENTREVISTADO 06

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENG. ELÉTRICA - ELETRÔNICA

ANO: 1980

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 12 ANOS

Situação Favorável:

Eu sempre me sinto bem quando o trabalho que estou fazendo dá certo. Eu não tenho um caso específico para relatar. Eu sempre me senti feliz quando consegui terminar os meus trabalhos com êxito. A conclusão de um trabalho sempre me dá satisfação. Todos os projetos que eu conclui, me deram muita alegria. **Quando eu termino um trabalho com um resultado positivo, eu sinto como se fosse um filho meu que nasceu**¹⁹. De modo geral eu fico contente com todos os trabalhos que realizo e que dão resultados positivos. Comparando um projeto com outro, o que pode diferenciar um pouco a satisfação que a gente sente, é o risco. Aqueles que mais deram satisfação foram aqueles de maior risco, mais difíceis de serem concluídos. A dificuldade de se obter o projeto é que dá um sabor um pouco diferente. É como no pôquer, aquela jogada que você ganha blefando é mais gostosa.

Quando eu termino um projeto o sentimento é de alegria e satisfação. Normalmente eu fico muito alegre. Aqui no laboratório eu costumo tirar o sapato e jogar pro alto. É uma atitude típica. Quando isso ocorre, o pessoal da seção já sabe que eu obtive algum resultado. Nesse momento eu tenho um sentimento de auto-realização muito grande.

Situação Desfavorável:

Durante o andamento de um trabalho de pesquisa, existe momentos difíceis. Você passa por muitas dificuldades. **Você fica com medo do fracasso, medo de que o projeto não dê certo**²⁰. É um período de instabilidade, de forte ansiedade. E as vezes, de acordo com o projeto, esse período de ansiedade é muito longo. Esse sentimento de mal estar depende muito do grau de comprometimento do projeto com o meio

¹⁹ Realização.²⁰ Realização.

externo. Se o projeto já está comprometido com outras entidades, a preocupação é maior. Isso reflete até em casa. A gente chega em casa e não desliga. São momentos de muita dificuldade.

Situação Desfavorável:

Eu me sinto mal quando tenho dificuldades de empreender uma tarefa, por exemplo, por falta de recursos adequados. É um sentimento de impotência muito grande. ***Para o pesquisador o momento pior é quando ele trabalha num projeto que não consegue concluir***²¹. É um sentimento de frustração muito grande. Em pesquisa a gente sabe que corre riscos. Concluir que um dado não é viável também é um resultado da pesquisa, até certo ponto normal. Mas na verdade, o pesquisador sempre quer obter resultados viáveis. Ter que abandonar uma idéia é muito ruim.

²¹ Trabalho em si.

NOME: ENTREVISTADO 07

IDADE: 38

GRADUAÇÃO: ENG. ELÉTRICA - ELETRÔNICA

ANO: 1981

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Eu já estou no CPqD há 8 anos, e acho que 90% desse tempo eu me senti excepcionalmente bem. É bastante gratificante trabalhar aqui, por causa do tipo de trabalho que a gente faz. Apesar de ter muitas dificuldade no trabalho, ao longo do tempo você olha para trás e consegue ver que deixou um rastro positivo.

Recentemente, quando saíram as premissas de planejamento da empresa, eu me senti muito bem porque percebi que algumas dessas premissas nasceram dos trabalhos que nós fizemos. O nosso nome não apareceu, mas o importante é que nosso trabalho foi utilizado. A gente sente que conseguiu fazer alguma coisa. Dá um sentimento de alegria. É comparável a alguém que ganhou um filho. Eu não tenho nenhum filho, mas tenho uma porção de sobrinhos e imagino como deve ser alegre ter um.

Quando a gente vê o resultado do trabalho sendo utilizado dá um sentimento de realização²². No passado eu me sentia realizado só em ver o resultado final. Era mais ou menos como um garoto que marca um gol no jogo. Ele fica contente independente do que os outros estão sentindo. Hoje, já olho mais além. Eu procuro saber se o resultado está sendo utilizado. Creio que essa mudança ocorreu muito pelas novas orientações da empresa, em querer ver os resultados sendo aplicados na prática.

Situação Desfavorável:

Existem situações em que me senti mal, mas são difíceis de lembrar. ***Eu diria que uma coisa que me deixou chateado foi não ter conseguido concluir o projeto GSI (Gerador de Surtos), como eu gostaria²³.*** Isso

²² Realização.

²³ Realização.

ocorreu por falta de uma orientação mais adequada para o projeto e também por problemas técnicos que não conseguimos solucionar. Isso foi em 1986/1987. Foi bastante frustrante. Você se sente incapaz. Você acha que está na profissão errada. Você acha que deveria estar vendendo salsicha e não fazendo P&D. De certa forma existe um sentimento de culpa.

NOME: ENTREVISTADO 08

IDADE: 47

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM FÍSICA

ANO: 1969

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRE E DOUTOR EM FÍSICA

ANO: 1978

TEMPO NA EMPRESA: 13 ANOS

Situação Favorável:

Uma situação boa, foi quando conseguimos, em 1986, fabricar a fibra óptica de 1.3 μm , de desempenho internacional²⁴. Foi um pico na minha carreira. A equipe realmente estava energizada positivamente. Foi muito bom, foi um sentimento de ufanismo patriótico. Um sentimento de competência. Puxa, conseguimos! Lá fora eles tinham conseguido os resultados 4 anos antes, mas nosso trabalho mostrou que tínhamos potencial para obter os mesmos resultados. Foi um ufanismo nacionalista. O sentimento é de que você pode contribuir com o país.

Situação Favorável:

O sentimento no caso da fibra óptica foi diferente, por exemplo, daquele que tive quando estava fazendo o meu doutorado. Naquela oportunidade eu estava com dificuldades de obter resultados para a tese, quando de repente encontrei um caminho. ***Naquele ponto eu senti que tinha passado a fazer parte da comunidade científica***²⁵, pois sabia que o meu trabalho ia dar uma publicação bem aceita pelos especialistas. No caso do doutorado, o sentimento foi mais estético, mais individual, muito diferente do sentimento anterior que foi mais coletivo, uma alegria compartilhada pelo grupo.

Situação Desfavorável:

Tive uma interação ruim com um ex-gerente. Foi quando eu estava procurando novos espaços de trabalho para o meu grupo. Tínhamos acabado de desenvolver a fibra óptica de 1.3 μm e precisávamos de uma nova missão. ***Eu tinha essa missão, mas por razões políticas o meu gerente não topou***²⁶. De certa maneira, logo que tivemos a conquista da

²⁴ Realização.²⁵ Reconhecimento.²⁶ Relação Interpessoal com Supervisor.

fibra óptica, eu achava que podia pedir um espaço maior para o grupo. Aí eu senti que isso não existia. Não bastava você mostrar competência para obter mais espaço. Foi um sentimento de frustração, de muita raiva, em certo momento, até de ódio. Bem, de ódio eu não digo porque não tenho esse temperamento. Mas se eu tivesse um temperamento mais agressivo, sem dúvida teria sentido ódio. Eu não aceitava aquilo porque havia energia no grupo e ela estava sendo desperdiçada. Na época, eu senti também um certo desencanto pela instituição.

Dois ou três anos após o ocorrido, refletindo sobre o problema, eu percebi que a instituição não tinha capacidade de gerir mudanças rápidas de rumo. A instituição exigia mais estabilidade. Decisões rápidas eram difíceis de serem implementadas. Na verdade, não era um problema apenas do meu gerente. A cultura da Telebrás não é agressiva. É um dilema da organização, ela tem que privilegiar as novas tecnologias, mas tem que manter a estabilidade.

NOME: ENTREVISTADO 09

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: TÉCNICO EM ELETRÔNICA
PSICOLOGIA (em andamento)

ANO: 1978

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 10 ANOS

Situação Favorável:

Assim que eu comecei minhas atividades aqui na empresa, eu fui incumbido de desenvolver um sistema de rádio que tinha uma finalidade social. Era um sistema que servia, entre outras coisas, para atender comunidades carentes. Peguei firme nesse trabalho e fiquei muito satisfeito com o resultado final. Isso aconteceu por volta de 1986. ***Eu me senti muito satisfeito porque eu consegui vencer todos os obstáculos que apareceram durante o desenvolvimento, e o equipamento depois de pronto mostrou um bom desempenho***²⁷. Essa foi a minha satisfação primeira. O segundo motivo da minha satisfação foi o reconhecimento que eu recebi dos meus superiores e dos meus pares. Na época, eu recebi vários elogios. Foi sem dúvida nenhuma um momento de muita felicidade profissional.

Situação Desfavorável:

A minha grande decepção veio logo em seguida. A estratégia como um todo adotada para dar prosseguimento aos trabalhos não foi boa e por isso o trabalho não foi em frente. ***A empresa não soube montar uma estratégia eficiente para dar continuidade ao trabalho***²⁸. Com o tempo o projeto acabou em fracasso. O trabalho foi muito bom, bem realizado, mas acabou se perdendo. A primeira coisa que aconteceu é que eu me senti um "merda". Quando você desenvolve um trabalho você busca uma realização profissional, busca elevar a sua cultura, isso é importante. Mas a aplicação do seu trabalho é fundamental. Quando você faz um trabalho e ele continua valendo por muito tempo, é como se fosse uma árvore que você plantou e que continua dando frutos por muitos anos. Quando a coisa não dá certo você fica frustrado. Você sente que perdeu tempo.

²⁷ Reconhecimento.²⁸ Política de Administração da Empresa.

Momentaneamente você esquece que aquele trabalho trouxe conhecimento, fica só o sentimento de frustração. Essa sensação de mal estar me trouxe à realidade. Você começa a enxergar limitações que antes você não via. Isso afeta um pouco os seus sonhos. É claro que o profissional não pode perder seus sonhos senão ele pára. Meus sonhos continuaram mas muito mais com os pés no chão.

Situação Favorável

Hoje eu estou vivendo um momento de muita felicidade, porque eu estou trabalhando no projeto de Teleducção, onde minha participação é bastante ativa. Estou trabalhando neste projeto muitas horas por dia, assim como toda a equipe. De certa forma estamos todos cansados, mas satisfeitos. O sentimento hoje é excelente por vários motivos. ***Tecnicamente eu objectivei nesse projeto informações que eu adquirir ao longo de minha vida profissional e além disso estou aprendendo muito***²⁹. Mas estou particularmente satisfeito do ponto de vista humano. Eu conheci muita gente que trabalha bem e que tem ideais. Meu relacionamento com todo o pessoal técnico envolvido é muito bom e estou tendo um crescimento pessoal com isso. O universo do meu relacionamento se expandiu. Com isso o meu sentimento de auto realização se ampliou, estou mais seguro daquilo que desejo, Não me refiro somente ao aspecto técnico, o conceito que eu estou dizendo é mais abrangente. Eu estou crescendo muito.

²⁹ Crescimento.

NOME: ENTREVISTADO 10

IDADE: 33

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1984

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELETRÔNICA

ANO: 1991

TEMPO NA EMPRESA: 7 ANOS

Situação Favorável:

Estou no CPqD desde 1987 e já vivi várias situações. É muito comum você gastar muito tempo em cima de um assunto e não sair nada de concreto. De repente você tem um estalo e resolve o problema em 5 minutos. Aí a sensação é muito boa. Isso aconteceu comigo recentemente. ***Eu fiz uma previsão para um circuito e no final ele deu certo***³⁰. Os resultados foram exatamente iguais aos que foram previstos. Fiquei contente, senti muita alegria. Você quer sair e contar pra todo mundo que deu certo. Essa satisfação ocorre porque você venceu um desafio, conseguiu realizar o trabalho que você queria. É uma coisa muito forte.

Situação Favorável:

Recentemente eu estava estudando o projeto SDH. Eu tive que ler e entender um calhamaço de documentos, difíceis de serem compreendidos. Aí eu fui assistir uma palestra sobre o assunto e consegui esclarecer uma série de dúvidas. Eu estava com muitas dúvidas, a minha cabeça estava voando. No seminário, na medida em que o palestrante foi falando, eu fui entendendo e solucionando as dúvidas. Fiquei muito contente. É como nesses joguinhos que você tenta achar a saída e não consegue. ***Quando finalmente você consegue achar a solução, você fica com uma sensação gostosa***³¹. Tem muito de realização nisso. Você sente que não é "burro", se sente mais competente, mais capaz para fazer aquilo que você quer.

Situação Desfavorável:

O que mais me incomodava era o fato de eu ser um pendurado³² (mão de obra contratada que trabalha na empresa junto como os outros

³⁰ Realização³¹ Realização.³² Política de Administração da Empresa.

funcionários, mas não pertence ao quadro de efetivos). Por exemplo, quando o pessoal conseguiu na justiça ganhar o Plano Bresser, nós pendurados não recebemos nada. Me incomodava sentir que eu era diferente fazendo o mesmo trabalho que os outros faziam. Eu me sentia em um segundo plano de consideração. Isso me fazia muito mal. Certamente esse fato afetou o meu trabalho. Não dá pra medir isso, mas diminuiu a minha vontade de trabalhar. Diminuiu a minha motivação. O que eu mais sentia, o que me fazia mais mal, era a diferença que existia entre nós e os outros. O que me importava não era o dinheiro, ou os maiores benefícios que os outros tinham, mas sim o fato de você ser tratado de forma diferente. Quando eu entrei na empresa eu aceitei a condição porque eu não conhecia bem como as coisas eram. Depois, quando o tempo passa você vai conhecendo os detalhes e a situação começa a incomodar. Você se sente ocupando o segundo nível. Felizmente agora tudo está resolvido. Tenho que ressaltar que o coleguismo sempre foi um ponto positivo. Os colegas sempre foram solidários com o meu problema diferentemente da empresa.

NOME: ENTREVISTADO 11

IDADE: 30

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1987

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: 1994

TEMPO NA EMPRESA: 7 ANOS

Situação Favorável:

Teve uma situação na qual eu me senti bem. Foi por volta de 1991. Eu trabalhava na Divisão do Sr. X e na Seção do Sr. Y. Naquela época eu trabalhava num projeto que estava terminando e paralelamente eu estava trabalhando na telefonia celular. Dai um dos nossos colegas ia viajar para a Itália para tentar conseguir um contrato de cooperação. Ele foi, e conseguiu o contrato. Ficou decidido então, que dois pesquisadores iriam ser escolhidos para ir para a Itália, trabalhar no acordo. Não se sabia quem eram as pessoas, mas se sabia de que grupo essas pessoas seriam. Eu estava nesse grupo. Um dia eu fui pegar um material na sala da secretária e o meu chefe estava na sala ao lado conversando sobre o assunto. Sem querer eu ouvi a conversa, onde meu chefe me indicava para a posição, alegando que eu tinha muita capacidade. ***Eu fiquei feliz porque percebi que o meu trabalho estava sendo reconhecido e principalmente porque a pessoa que me reconhecia era alguém que eu admirava tecnicamente***³³.

Situação Favorável:

Quando eu estive na Itália, eu trabalhei numa atividade que na volta ao Brasil acabei utilizando para a minha tese de mestrado. Eu estava com problema porque não conseguia chegar aos resultados que eu desejava e o meu prazo para defender a tese estava terminando. Tive que trabalhar muito à noite. Um dia, quando o trabalho estava quase pronto eu parei para analisar todo o esforço. Sabe, ao longo do tempo a gente vai ficando angustiado porque não vê o resultado final. ***Naquele dia, quando eu analisei e vi o trabalho terminado, eu me senti extremamente bem***³⁴. Eu me senti realizado. Eu havia programado chegar naquele ponto e tinha conseguido. Foi muito bom. Isso foi em julho de 1994.

³³ Reconhecimento.³⁴ Realização.

Situação Desfavorável:

A intenção nossa era dar continuidade ao trabalho que eu desenvolvi na minha tese. Mas decidiu-se que a atividade ia ser interrompida já que não interessava mais para a empresa. Quando eu recebi a notícia foi uma ducha de água fria. Eu fiquei muito revoltado. ***Aqui na empresa não há continuidade dos trabalhos***³⁵. Fiquei revoltado com a forma de condução dos trabalhos. Depois analisando mais friamente acho que a empresa tinha razão. Mas eu me senti mal. Acho que esse fato me afetou no seguinte sentido: eu passei a me esforçar para aceitar esse tipo de situação porque creio que vai ocorrer mais vezes.

Situação Desfavorável:

Teve uma outra vez em que me senti mal. Eu era da fundação (mão de obra contratada de entidade externa que atua dentro da empresa mas não pertence ao quadro efetivo). Foi na época da contratação. Nós fizemos o teste para sermos contratados. ***Estava tudo certo, fomos contratados e a empresa voltou atrás***³⁶. Aquele momento pra mim foi desconcertante. A gente não sabia o que ia acontecer no futuro, mas o mais grave pra mim era a falta de respeito com o funcionário. Eu sei que houve motivo, mas pareceu que foi por descaso. Fiquei decepcionado. Parecia que não éramos nada para a empresa. Foi um dos meus piores momentos aqui na empresa.

³⁵ Política de Administração da Empresa.

³⁶ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 12

IDADE: 60

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1959

PÓS-GRADUAÇÃO: DOUTORADO ENG. ELETRÔNICA

ANO: 1977

TEMPO NA EMPRESA: 17 ANOS

Situação Desfavorável:

Situações em que a gente não se sente bem, praticamente nem sempre estão relacionadas com a pesquisa, mas sim com a organização. Na maioria das vezes está relacionado com o prestígio. Eu comecei a minha carreira a muitos anos atrás. Fui trabalhar nos Estados Unidos. Fiquei lá uns tempos. Depois por causa da minha namorada na época, e depois minha esposa, eu voltei para o Brasil. Trabalhei na Telefunkem, onde adquiri grande experiência em sistemas de áudio. Por causa das minhas várias publicações técnicas fui convidado para dar aula na USP e comandar a parte técnica de um projeto chamado SISCOM (pequena central telefônica digital). Lá eu era o coordenador técnico do projeto.

Nesta época foi criado o CPqD e o projeto SISCOM foi incampado. Eu fui convidado para vir para Campinas, trabalhar no projeto e acabei aceitando. Só que também vieram várias pessoas de Brasília que trabalhavam na parte de engenharia, fazendo especificações. As posições hierárquicas foram alteradas. Foi a minha primeira insatisfação, pois eu perdi a minha posição, embora não tenha perdido totalmente o prestígio. ***Não perdi o prestígio mas perdi a minha autonomia e a minha autoridade***³⁷. Isso foi em 1978. Um pouco mais a frente eu fui desligado do projeto e fui ser responsável por outra linha de pesquisa. Em 1980 novamente eu perdi a autonomia. Deixei de ter uma função mais gerencial e fui colocado numa posição que foi chamada de consultor técnico. Foi um baque, foi dramático. Eu percebi que eu não tinha mais poder, o pessoal só me respeitava se quisesse. Bem, eu continuo sendo respeitado até hoje porque ajudei muitos projetos com os meus conhecimentos. Entretanto, eu senti com tudo isso um grande mal estar causado pela falta de prestígio.

³⁷ Responsabilidade.

Situação Favorável:

Em 1984, quando começou no mundo a surgir muita notícia da telefonia celular, eu fui encarregado de estudar o assunto e trazer os conhecimentos para o CPqD. Eu me senti bem por dentro. De repente eu voltei a ser feliz. Como o assunto era novo e praticamente só eu possuía o conhecimento, eu dei muitos cursos e palestras sobre o tema. **Até hoje eu sou considerado um dos maiores especialistas no assunto**³⁸. Continuo dando várias palestras sobre esse tema. Amanhã mesmo eu vou fazer uma palestra. Eu me sinto bem com isso, eu me sinto prestigiado. Uma coisa que eu odeio é me sentir inútil.

Situação Favorável:

Eu estou aposentado. Me aposentei no início deste ano (1994). **Mas sou um dos poucos casos em que a empresa se interessou em que eu ficasse trabalhando**³⁹. Eu estou feliz com isso. É um prestígio. A empresa ainda permite que eu trabalhe dois dias por semana na USP como professor. Isso me deu um sentimento de bem estar. Foi com muita alegria que eu vi que ia poder continuar a trabalhar. Me senti muito bem.

Situação Desfavorável:

Uma forma de desprestígio ocorreu em 1991. Eu era um consultor técnico ligado diretamente a um departamento. **Deixei de ser ligado ao departamento e fui ligado a uma seção**⁴⁰ (2 níveis mais baixos na hierarquia da empresa). Quando você está ligado a um departamento, por exemplo, a secretária do departamento te atende, porque ela tem mais disponibilidade. Hoje, debaixo de um par de secretárias existem mais de 200 técnicos. Ela não tem condição de te atender. Isso é ruim. Você se sente sem prestígio. Eu me acostumei ao longo do tempo a ter o apoio de uma secretária, e de repente você perde esse apoio. Isso ocorre muito aqui. Nos Estados Unidos a pessoa fica na carreira técnica mas não perde o prestígio.

Situação Desfavorável:

No momento estão sendo feitas algumas mudanças de salas na minha seção. Eu sempre trabalhei numa sala sozinho. Isso dá mais liberdade. Aí alegaram que como eu só ficava 3 dias por semana no CPqD e, como

³⁸ Reconhecimento.

³⁹ Reconhecimento.

⁴⁰ Progresso.

havia falta de salas, eu podia dividir a minha com outras pessoas. Isso parece bobagem, mas de certa forma é um prestígio. Eu vou me sentir muito mal se isso acontecer. ***Eu pedi para continuar com a sala***⁴¹. No final parece que eu vou continuar com ela.

⁴¹ Status.

NOME: ENTREVISTADO 13

IDADE: 35

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1984

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO COMPUTAÇÃO

ANO: 1988

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Eu percebo que me sinto bem quando o resultado do meu trabalho é valorizado. Quando você desenvolve algo que dá resultados efetivos, é muito bom. Eu associo o sucesso a isso. Você tem que fazer um projeto, faz, faz bem feito e ele dá certo. Isso traz muita satisfação. Vivi uma situação desse tipo em 1989. Eu tinha ido para os Estados Unidos para trabalhar no desenvolvimento de um circuito. Lá eu tinha muitas tarefas paralelas (questões técnicas, fazer contratos, etc.). ***Eu me esforcei muito pra fazer esse trabalho. Quando terminei meu chefe me elogiou***⁴². Foi uma atitude muito simples que eu não pensei que me tocasse, mas me tocou. Fiquei muito satisfeito. Sem dúvida, esse fato modificou o meu modo futuro de trabalhar.

Situação Desfavorável:

Uma situação inversa a que eu descrevi, é quando você faz algum trabalho e ele ao invés de ser utilizado vai pra gaveta. Você faz um trabalho muito grande e ele acaba em alguma gaveta. Vivi uma situação assim em que eu fiquei muito insatisfeito. Foi no desenvolvimento do TB22 (circuito integrado). Anos trabalhando e no final o projeto foi desativado. ***A empresa resolveu mudar sua política e dirigiu os esforços para outro lado***⁴³. Foi uma frustração total. Nós aprendemos muito, ampliamos os conhecimentos da equipe, tivemos vários pontos positivos, mas no final o sentimento foi de frustração. A empresa usou artifícios para que a gente se sentisse bem, como dizer que a equipe cresceu, que com isso a empresa ganhou. Mas nós não ficamos bem. Ela não podia mudar seus objetivos no meio do caminho. Isso ocorreu em 1990/1991.

⁴² Reconhecimento.

⁴³ Política de Administração da Empresa.

Situação Desfavorável:

Uma situação em que você se sente mal é quando a empresa não dá um tratamento conveniente. ***É um sentimento ruim quando a empresa não oferece um tratamento justo***⁴⁴. Você vive dentro da empresa e pensa que a conhece bem. Quando isso ocorre a gente se questiona: será que realmente eu conheço bem a minha empresa? Já vivi essa situação quando eu era pendurado (mão de obra contratada, que exerce as funções dentro da empresa mas não pertence ao quadro efetivo de funcionários). Naquela época (até 1993), existia uma dualidade que não fazia muito sentido. Aquela situação de desigualdade me fazia muito mal. Hoje as coisas já melhoraram, mas quando eu vejo algum colega ainda nessa situação eu fico chateado.

⁴⁴ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 14

IDADE: 36

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1983

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: 1990

TEMPO NA EMPRESA: 9 ANOS

Situação Favorável:

Uma situação boa foi quando eu fui apresentar um trabalho nos Estados Unidos. ***Eu submeti o trabalho para apreciação em um congresso e ele foi aceito***⁴⁵. Não é fácil de conseguir que um trabalho seja aceito em um congresso internacional daquele nível, por isso me trouxe muita satisfação. Durante o congresso eu também fiz um curso que me deu muitos conhecimentos. Os conhecimentos do curso foram muito importantes porque poucas pessoas tinham. Eu pude reproduzir aqui no Brasil para os demais colegas. Tive uma realização por dois motivos: primeiro, fui reconhecido no congresso por ter meu trabalho aceito; segundo, fui reconhecido aqui na empresa porque pude passar para os demais colegas os conhecimentos aprendidos. Isso foi há 2 anos atrás.

Situação Desfavorável:

Quer ver uma coisa que me fez sentir mal? Isso já foi a algum tempo atrás. É um negócio aparentemente bobo, mas que me fez sentir mal. Foi quando começaram a fazer revista na saída da empresa. Era acintoso. Eu ocupo aqui na empresa um cargo que requer confiança. Já tomei parte de decisões que envolveram muito dinheiro da empresa. Os projetos nos quais eu trabalho mexem com valores elevados. A gente está envolvido em compras de grandes valores. Daí acontece algo assim. Eu gostaria que a empresa tivesse mais confiança em mim. Eu me senti como se fosse um ladrãozinho. Me fez sentir mal. Me feriu porque a gente tem a idéia de que é importante para a empresa. Depois ocorre um fato assim e você vê que não é tão importante. ***Acho que a empresa devia adotar formas diferentes de tratar seus empregados***⁴⁶.

⁴⁵ Reconhecimento.⁴⁶ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTA 16

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1979

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: 1994

TEMPO NA EMPRESA: 15 ANOS

Situação Desfavorável:

O que eu vi de mal acontecer, foi quando a Telebrás ameaçou tirar a gratificação de função do cargo de consultor técnico. Não é pelo dinheiro em si, mas pelo cargo. ***Eu senti a mesma coisa que uma pessoa que perde algo importante***⁵⁰. O que me tocou não foi a parte financeira, mas o reconhecimento. Não me lembro bem da época, foi há alguns anos atrás. Tirar a gratificação não era o problema, mas tirar a função era mais grave. O sentimento foi realmente de mal estar. Era um rebaixamento.

Situação Desfavorável:

Sempre que a gente vê que tem que fazer coisas mais administrativas, eu me sinto mal. Eu como coordenador de projetos, atualmente preciso fazer tarefas administrativas que no passado eu não precisava, pois a área administrativa nos dava maior apoio. Essa não é a minha função. Com isso você vê que a estrutura da empresa está funcionando pior. Isso começou a ocorrer a partir de 1989. ***Eu não gosto de realizar esse tipo de trabalho. Me faz muito mal***⁵¹.

Situação Favorável:

A principal situação favorável que me lembro foi quando eu fui escolhido para ir para o Canadá. Esta viagem foi muito importante na parte técnica. Muita coisa que eu aprendi lá, continua sendo usada até hoje. ***A minha designação foi muito importante***⁵². Eu senti principalmente, reconhecimento. Uma coisa importante, é que a motivação do pessoal que trabalha em pesquisa não vem só do salário. Aliás o salário é a menor parte. Se a empresa tiver um objetivo para a pessoa, ela fica motivada. O objetivo no trabalho é mais importante que o salário. A motivação é buscar reconhecimento técnico.

⁵⁰ Reconhecimento.

⁵¹ Trabalho em si.

⁵² Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 17

IDADE: 38

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1979

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: 1982

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Eu vou focar numa situação que eu considero que me gratificou pelo reconhecimento do meu trabalho. Eu tenho me ralado no meu trabalho para desenvolver e para aprender. Eu tive oportunidade de trabalhar com um dos maiores especialistas do mundo na minha área de atuação que é antenas. Com esse especialista eu aprendi bastante. Mas o fato que me deixou satisfeito veio a seguir. O meu chefe foi fazer uma palestra na Hughes nos Estados Unidos, que é uma das maiores empresas na área. Lá, ele falou sobre o meu trabalho, fez um marketing. Em cima desse marketing surgiu o interesse da Hughes em contratar nossos serviços. Isso, ao mesmo tempo em que foi um desafio, foi muito bom pra mim. ***Foi muito importante eu ter sido escolhido, me senti reconhecido***⁵³. Aconteceu há 1 ano atrás. A gente ralou, fiquei no computador direto. Teve momentos em que fiquei desesperado, fiz vários projetos para encontrar o melhor. O prazo era super apertado. Mas no final foi um sucesso. A Hughes gostou e pagou pelo projeto. Houve divulgação aqui na empresa. Naquele instante eu tive a sensação de estar plenamente recompensado. Eu senti uma felicidade muito grande. Senti o trabalho realizado e também que tínhamos um potencial muito grande. Uma empresa de fora, de grande porte, comprar nossa tecnologia, foi melhor do que tirar nota 10 num exame de mestrado. Isso me marcou muito. Após esse fato eu talvez tenha ficado com mais confiança no meu trabalho.

Situação Desfavorável:

Teve uma vez que eu fiquei muito chateado, fiquei muito revoltado com todo o sistema. Eu faço parte de um grupo de trabalho na UIT (comitê internacional de normas técnicas). Estava tudo certo para eu participar de uma reunião em Genebra. Isso já faz algum tempo, foi em 1992. Tinha

⁵³ Reconhecimento.

também uma outra pessoa, de uma outra empresa do Sistema Telebrás que ia participar do evento. O meu processo de viagem saiu daqui com muita antecedência. Aparentemente estava tudo certo. Quando faltava uma semana para a viagem, eu resolvi dar uma ligada para confirmar. Ai eu fiquei sabendo que o meu processo estava preso por causa do processo da outra pessoa que tinha problemas. Eu expliquei que o meu processo não tinha nada a ver com o outro. No final, eu perdi a viagem por falta de prazo, quando na verdade o prazo inicial era mais do que suficiente. Eu fiquei desesperado.

Esse acontecimento foi muito ruim. Muitos assuntos que tínhamos para apresentar foram perdidos. Eu fiquei um ano e meio desgostoso, achando que nada dava certo. Foi um incidente, um fato isolado que aconteceu comigo, mas me bateu como um desleixo da instituição. ***Eu fiquei descrente da instituição***⁵⁴. Deu a sensação de jogar tudo para o alto. O meu chefe imediato sofreu tanto quanto eu. Pensamos naquele momento até em largar o comitê, mas depois a cabeça esfriou e nós deixamos a coisa passar.

⁵⁴ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 18

IDADE: 32

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1987

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO COMPUTAÇÃO

ANO: 1993

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Uma situação que me fez sentir bem foi ver o meu trabalho pronto, funcionando. O resultado do trabalho foi feliz. Isso foi em 1991. Você trabalha durante muito tempo na frente de um computador, você não vê o produto final, você só imagina. Você fica pensando como o produto deve ser, como o usuário vai utilizar o produto, você prevê como ele deve funcionar, o que deve realizar. Mas tudo isso na tela de um computador, você não tem o produto na sua frente. **O resultado de ver o circuito na sua frente funcionando do jeito que você previu dá muita satisfação⁵⁵.** Neste caso que estou contando, nós não tínhamos muitos recursos e mesmo assim o circuito funcionou na primeira vez. Isso me marcou muito. Quando isso acontece você começa o próximo trabalho mais empolgado.

Situação Desfavorável:

Uma das coisas ruins foi ver que o projeto que eu descrevi anteriormente não foi usado. **A diretoria da empresa tomou outro rumo. A decepção foi muito grande⁵⁶.** No trabalho seguinte eu já não estava mais tão interessado. Nesses casos o nível de satisfação cai a mil. Fiquei decepcionado ao ver a zona que é a empresa nas suas diretrizes. A pior coisa é saber que você está na mão de outras pessoas que não levam o seu trabalho a sério. O resultado é que a partir daí passei a não me dedicar muito. Não trabalho mais após o expediente. Eu trabalhei muito em feriado e fins de semana sem receber hora extra. Depois que isso aconteceu eu disse: vou dançar conforme a música. Isso reflete no meu trabalho até hoje.

⁵⁵ Realização.

⁵⁶ Política de Administração da Empresa.

Situação Favorável:

Quando eu defendi a minha tese eu senti que estava numa empresa que me valorizava. Levantou o meu ânimo. Me senti reconhecido pela empresa. Isso foi em 1993. **Gostei pelo fato de que essa oportunidade foi um reconhecimento ao meu trabalho e a minha pessoa**⁵⁷. Além disso, esse fato me deu a oportunidade de crescer. Sabe, a tese foi uma coisa que me fez crescer. Foi uma coisa que eu fiz e que o resultado foi bom. Fiquei muito satisfeito.

Situação Desfavorável:

A parte ruim veio logo após a parte boa que acabei de descrever. Desde que acabei minha tese, minhas condições continuam as mesmas. Não tem valorização em relação a esse crescimento. O título conta na hora da empresa fazer propaganda. Aparece naquelas tabelas em que a empresa mostra quantos doutores e mestres existem trabalhando nela. Mas o funcionário fica no mesmo nível. Não há nenhuma recompensa por isso. **A forma como a empresa lida com esse assunto não é legal**⁵⁸. O conhecimento que eu adquiri no mestrado está servindo para os trabalhos da empresa, mas ela não reconhece. Isso me faz sentir muito mal.

Situação Favorável:

Eu gostei muito de trabalhar em uma licitação de compra de um conjunto de ferramentas. A gente tinha que fazer um trabalho bem completo. E a compra acabou sendo bem feita por causa desse nosso trabalho. Pra fazer o trabalho tinha que ter muitos conhecimentos técnicos. Por isso ser escolhido foi muito bom. **Não era um trabalho que qualquer um podia fazer. Por isso eu fiquei muito contente**⁵⁹. Além disso eu aprendi muito com a experiência.

Situação Desfavorável:

Uma situação de mal estar é em relação a chefia. É ruim quando o chefe te poda. Ao contrário do que prega o Programa de Qualidade Total da empresa, você tem que passar tudo pela chefia. Eu não tenho autonomia. Essa pouca liberdade de ação é muito ruim. **Você percebe que a chefia não está afinada com a empresa. Você percebe que a chefia não está**

⁵⁷ Reconhecimento.

⁵⁸ Política de Administração da Empresa.

⁵⁹ Reconhecimento.

bem preparada⁶⁰. A empresa com seu programa de qualidade prega uma filosofia de liberdade, mas o chefe não segue. Você tem capacidade para fazer as coisas, mas é barrado. Você faria melhor se não houvesse uma pessoa no meio. Isso me faz sentir muito, muito mal.

⁶⁰ Competência dos Supervisores.

NOME: ENTREVISTADO 19

IDADE: 32

GRADUAÇÃO: MATEMÁTICA

ANO: 1983

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 12 ANOS

Situação Desfavorável:

Ocasões em que me senti excepcionalmente mal é fácil de lembrar. Ocorreu naquela época em que o Collor entrou. Eu trabalhava num projeto que estava numa fase inicial. Era um momento crítico do projeto, por causa das definições. Aí com a entrada do Collor começou uma reavaliação do CPqD. Veio o lance das demissões. Ficou um clima muito ruim. Foi o pior clima que eu vivi nos meus 12 anos de empresa. **A empresa percorreu caminhos errados naquele momento⁶¹**. Meu sentimento foi de perplexidade, de impotência. Isso ficou, teve um reflexo quase que permanente. Passou, mas você sempre pensa: o próximo doido que entrar pode fazer tudo de novo. É uma mácula. Foi muito forte.

Situação Desfavorável:

Uma outra coisa ruim é você não ver o resultado do seu trabalho. É você não ver seu trabalho chegar ao final. Você não ver o sucesso é ruim. Eu vivi uma experiência assim. Trabalhei num projeto que não deu bons resultados. O projeto foi terminado e funcionou bem. No entanto, o mercado não absorveu o equipamento. Acreditava-se que o mercado para esse equipamento era bom, e no final não era. **Foi um erro estratégico da empresa⁶²**. Ela não soube avaliar bem a situação. Fiquei chateado.

Situação Favorável:

O lance de bom é você poder estar trabalhando no estado da arte. Isso sempre ocorreu no meu trabalho⁶³. O sentimento é difícil de explicar. É uma satisfação, mas é difícil definir melhor. Normalmente o pesquisador tem gosto pela ciência. Gosta de trabalhar com coisas novas,

⁶¹ Política de Administração da Empresa.

⁶² Política de Administração da Empresa.

⁶³ Trabalho em si.

com desafios. Por isso o trabalho aqui é muito bom. O sentimento por isso é realmente de satisfação.

Situação Favorável:

Outra coisa que eu valorizo muito aqui na empresa é o ambiente de trabalho. Você trata com pessoas sem grandes conflitos. Aqui não existe uma pressão intensa. O relacionamento com os colegas é muito bom. Isso é fato constatado entre todos. Mesmo aqueles que já não trabalham mais na empresa sentem falta do ambiente. Eles gostam do salário lá fora, mas sentem falta do ambiente. Eu acho que o sentimento é de não estar só. É sair da solidão. ***Eu já trabalhei em outras empresas e lá você se sente só. Aqui não, você tem o apoio de todos***⁶⁴.

⁶⁴ Relações Interpessoais com Iguais.

NOME: ENTREVISTADO 20

IDADE: 55

GRADUAÇÃO: FÍSICA E ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1970

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 15 ANOS

Situação Favorável:

Eu trabalhei em várias empresas antes de trabalhar no CPqD. Quando eu vim para cá eu fui trabalhar na Divisão de Tecnologia de Produtos. Lá eu realizei vários desenvolvimentos. O que me faz sentir bem é quando você faz um planejamento e tudo leva você a chegar na sua meta. Para isso é necessário que você tenha todos os recursos disponíveis no momento certo. A pesquisa tem que estar colimada com os recursos. Eu vivi entre 82 e 86 uma situação desse tipo. Não que os problemas não existissem, mas nós sempre conseguíamos realizar as coisas. Nossos trabalhos nesse período me fizeram sentir bem. O sentimento é de realização. Você olha e diz: tá ali alguma coisa que eu fiz. **Você sente que criou alguma coisa**⁶⁵. Você sente que cristalizou alguma coisa.

Situação Desfavorável:

Hoje eu já sinto mais dificuldades para trabalhar do que no passado. Tem uma burocracia monumental. Há dificuldades. A lei 8666 é uma loucura para as estatais, não deixa você trabalhar. Recentemente eu precisei comprar um poste telescópico para um projeto que estou desenvolvendo. A compra do poste foi aprovada mas sem a base. Tivemos até que convencer o fabricante a fazer um poste sem a parte da base. Foi uma coisa de louco. **Você tem dificuldades para comprar, por isso o projeto está 2 anos atrasados**⁶⁶. É um total sentimento de frustração. Você pode não ter um salário maravilhoso, mas se o trabalho vai bem você fica satisfeito. Você acaba ficando vulnerável inclusive ao assédio de outras empresas. O sentimento de frustração leva a isso.

⁶⁵ Realização.

⁶⁶ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 21

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1985

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. COMUNICAÇÃO

ANO: 1991

TEMPO NA EMPRESA: 9 ANOS

Situação Desfavorável:

O que mais me fez sentir mal foi quando um dos nossos diretores do passado disse que ia haver mudanças na empresa e o critério era: você desliga o projeto da tomada, se ninguém reclamar fica por isso mesmo. Não me lembro qual foi o diretor e nem quero me lembrar. Na verdade quem estava falando era a empresa, isso é o que importa. Esse tipo de coisa não é o que o pesquisador quer ouvir. A gente se envolve emocionalmente com o projeto. ***Essa colocação da empresa foi um choque***⁶⁷. O sentimento é de impotência. Me senti muito mal. Me senti marginalizado no processo. Isso afeta a motivação. O meu desempenho não é o mesmo com isso na cabeça, isso eu tenho certeza. Você fica inseguro. Isso foi a 4 ou 5 anos atrás, não me lembro bem. A pessoa que se dedica a pesquisa é bastante sensível. Ele tem amor ao trabalho. Uma coisa assim afeta bastante.

Situação Favorável:

Um momento muito agradável foi quando eu viajei para a Itália. E mais feliz ainda eu fiquei quando voltei porque pude usar muito dos meus conhecimentos. No meu caso eu sempre procurei usar muito o que aprendi na viagem. Ela foi muito produtiva. Fiquei 8 meses na Itália e trabalhei pra caramba. Praticamente não visitei nada, eu só trabalhei. Não aproveitei a viagem para passear, mas em compensação eu aprendi muito. Isso me deu uma satisfação muito grande. ***Eu pude aprender, evoluir nos meus conhecimentos***⁶⁸. Melhorei meu potencial. Fiquei realizado com isso. Quando a gente vai lá fora a gente sente que o brasileiro tem mais amor naquilo que faz. Eu fiquei muito feliz.

⁶⁷ Política de Administração da Empresa.

⁶⁸ Crescimento.

NOME: ENTREVISTADO 22

IDADE: 33

GRADUAÇÃO: QUÍMICO / ENGENHEIRO QUÍMICO

ANO: 85/86

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

A gente teve uma certa desmotivação por causa da situação MOC (mão de obra contratada que executa suas atividades dentro da empresa, mas não pertence ao quadro efetivos). Nós que éramos da MOC tínhamos diferenças em relação ao pessoal da Telebrás. Essa não foi uma situação que ocorreu num momento específico, foi ao longo de um certo tempo. O sentimento é de você estar fazendo o mesmo trabalho que os demais colegas, mas estar sendo diferenciado no tratamento. ***Talvez a direção da empresa até tivesse que fazer a diferença, mas causou uma grande desmotivação***⁶⁹. Eu não diria que deixei de fazer o meu trabalho por causa disso, mas o fato de você ficar com isso na cabeça acaba influenciando. O pesquisador tem que estar completamente despreocupado para produzir bem. Eu não diria que essa situação afetou nosso trabalho diretamente, mas afetou indiretamente. Ao longo do tempo que eu estou no CPqD, eu diria que essa situação foi a que maior influência negativa teve no meu trabalho.

Situação Favorável:

Uma coisa que eu destaco aqui na empresa é o aspecto do relacionamento, tanto com a chefia quanto com os colegas. O nosso relacionamento é muito bom. ***Eu considero o nosso ambiente de trabalho, em termos de relacionamento como um ponto positivo***⁷⁰. Como falei, é um relacionamento bom com os gerentes e com os demais colegas. O relacionamento é muito bom, pelo menos no local aonde eu trabalho. Eu digo que esse aspecto é positivo porque a minha motivação é bastante favorecida por esse ambiente. Me sinto bem trabalhando aqui.

⁶⁹ Política de Administração da Empresa.⁷⁰ Relacionamento Interpessoal com Iguais.

NOME: ENTREVISTADO 23

IDADE: 32

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1985

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

Quando você trabalha em pesquisa é o retorno do seu trabalho que te faz sentir bem. Por exemplo, quando desenvolvemos o OTDR eu me senti mal. Trabalhamos durante 2,5 anos. Foi um trabalho duro, dedicado. O trabalho era grande e a equipe era pequena, por isso a gente trabalhou direto. Trabalhamos de manhã, de tarde e de noite. E depois de tudo isso o projeto não foi pra frente. **A empresa resolveu mudar sua política, deixou de investir em instrumentação e por isso o projeto acabou em nada**⁷¹. Foi muito ruim para toda a equipe.

Situação Desfavorável:

Outra situação ruim foi em 1989. Eu era funcionário da fundação. Ai apareceu uma oportunidade de ser contratado pela Telebrás. Por muito pouco eu acabei não sendo contratado. **Eu me decepcionei com a gerência, pois o problema aconteceu por causa de uma falha do gerente**⁷². Eu ia ser contratado e não pude. Eu não sou esquentado, desses que saem brigando. Mas eu fiquei muito decepcionado. Esse sentimento foi com relação a minha gerência. Na verdade, a maior parte das decepções que eu tenho aqui na empresa são com relação a gerência.

Situação Desfavorável:

Outra situação que aconteceu foi agora com o negócio das férias. Algumas pessoas puderam dividir o período de férias em duas partes e outras não puderam. São coisas assim que decepcionam. A gente imagina uma coisa e no final acontece outra. **Eu sei que normas são normas, mas eu acho que a gerência devia ter um pouco mais de visão do**

⁷¹ Política de Administração da Empresa.

⁷² Competência dos Supervisores.

elemento humano⁷³. É preciso entender que as pessoas têm seus problemas. É preciso que o gerente consiga entender esses problemas. A gente fica triste com isso. Casos assim só servem para aumentar a insatisfação que já existe.

Situação Favorável:

Situação boa é quando a gente vê o retorno do trabalho. Agora recentemente eu me senti muito bem. Eu tive oportunidade de divulgar o meu trabalho. **O trabalho que eu fiz foi divulgado na TV e no jornal**⁷⁴. Serve para massagear o ego. Foi muito bom. O projeto está implantado e funcionando. As pessoas ligam pra te dizer que o teu projeto é um sucesso. É um sentimento de felicidade, de realização profissional. A gente se sente mais profissional. Dá um sentimento de alegria. É muito bom ver o trabalho terminado, dando resultados.

⁷³ Competência dos Supervisores.

⁷⁴ Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 24

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA METALÚRGICA

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO MATERIAIS

ANO: 1993

TEMPO NA EMPRESA: 11 ANOS

Situação Favorável:

Uma situação boa ocorreu no último PCCS (plano de classificação de cargos e salários), em 1987. O meu chefe me deu uma boa promoção. Fiquei satisfeito com as intenções que estavam por trás, ou seja, o mérito. Eu tinha trabalhado bastante naquele período. Eu havia tocado um setor sozinho. A coisa andou graças ao meu empenho. Foi bom ver que eu fui promovido. Essa promoção me colocou num nível maior. Fiquei contente, fiquei satisfeito, porque as coisas aconteceram como eu achava que realmente deveriam acontecer. ***Você se empenha e é promovido por isso***⁷⁵.

Situação Desfavorável:

Eu não me lembro de nenhuma situação pontual, mas uma coisa que em geral me faz mal é ver o grande potencial que temos, mil planos, mil idéias que durante o ano não se concretizam. ***Eu sinto que aqui no CPqD, no momento, muitas das decisões ficam no político, ficam na lentidão***⁷⁶. A coisa não flui, a gente leva pra cima e não sai. Por exemplo, este ano eu tenho muitas idéias, mas a gente já sabe que elas vão se diluir por problemas burocráticos. O processo de compra é demorado, a oficina não atende na hora, o planejamento não funciona bem. O que eu vejo muito aqui é que nos prendemos muito a probleminhas e não seguimos as linhas originalmente definidas. É um desânimo, as vezes a gente fica aflito, principalmente em relação a carreira profissional. Fico pensando: de repente se eu precisar sair daqui acho que não saberei traçar meu perfil profissional. Fatos assim afetam o meu trabalho. Hoje eu já me resguardo, por exemplo, de propostas mirabolantes. Eu já não acredito que os grandes projetos vão dar certo. Fico preocupado.

⁷⁵ Progresso.⁷⁶ Política de Administração da Empresa.

Situação Desfavorável:

Uma situação ruim está no fato da empresa não dar incentivo a formação dos profissionais. ***Eu acho que um Centro como o nosso dá pouco incentivo***⁷⁷. Devia haver um processo administrativo para facilitar a formação. Assim, quem tem graduação vai para o mestrado, depois para o doutorado e assim por diante. Alguém no RH deveria estar treinado para ajudar nesse sentido. Pelo que tenho assistido, realmente é um parto para conseguir isso. O cara se vira, mas a empresa não ajuda. Isso trás frustração. Aqui não existe incentivo para isso. Na minha proposta a empresa não precisa nem pagar a formação, basta facilitar a parte burocrática.

⁷⁷ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 25

IDADE: 38

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM QUÍMICA

ANO: 1979

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRE EM QUÍMICA INORG.

ANO: 1983

TEMPO NA EMPRESA: 11 ANOS

Situação Favorável:

O fato de fazer parte do grupo que desenvolveu a fibra óptica nacional, o fato de você ver a fibra sendo transferida para a indústria nacional e o fato de você ver que o projeto está sendo utilizado no Brasil, me deu muita satisfação. **Cada resultado do seu trabalho que você vê sendo utilizado me dá muita satisfação**⁷⁸. Isso ocorreu no período de 1988 a 1989. Sabe, o importante é o desafio. É um fator motivador. O sentimento, quando o projeto fica pronto, é de vitória. Você ver o crescimento das indústrias que surgiram em função da fibra óptica nacional, é legal. É muito legal, também, ver a aplicação do nosso trabalho. E eu ganhei um novo projeto, o que foi muito bom. Meu gerente me disse, eu não posso te dar uma promoção, mas posso te dar um novo projeto.

Situação Desfavorável:

Um fato que aconteceu, que me deixou chateada, foi com relação a uma patente. Achemos que não era necessário patentear um produto que tínhamos desenvolvido, porque o mundo inteiro fazia aquilo. No entanto, a Pirelli veio aqui no nosso mercado e patenteou o produto. Hoje a Pirelli vende para esse segmento de mercado e nós ficamos de fora. **Isso aconteceu por uma falta de visão nossa. Nós desenvolvemos o projeto mas descuidamos desse detalhe importante**⁷⁹. Isso foi em 1990/1991. Foi um grande sentimento de perda. Não afetou a minha motivação para o trabalho porque surgiram outros desafios, mas eu me senti muito mal com isso.

⁷⁸ Realização.⁷⁹ Realização.

NOME: ENTREVISTADO 26

IDADE: 47

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1971

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 18 ANOS

Situação Favorável:

Houve épocas de satisfação. Estão relacionadas com épocas em que o CPqD estava com objetivos bem claros. Eu e toda a equipe sentíamos que tínhamos objetivos claros. ***Não estou dizendo que tínhamos todos os recursos de que necessitávamos, mas tínhamos uma visão clara do que o CPqD queria***⁸⁰. Embora faltasse determinada infraestrutura, como componentes, informática, nós tínhamos um objetivo definido. Esse período vai desde o início do CPqD até 1985/1986. Tínhamos o sentimento de que estávamos construindo alguma coisa. Existia dificuldades imensas mas sentíamos que estávamos contribuindo para a empresa e para o país. Você via o trabalho sendo realizado. Isso não ocorria somente na equipe em que eu trabalhava. Isso era o espírito geral do CPqD. Você via o sucesso do CPqD. Eu não estou me referindo a salário. Até houve épocas em que o salário estava muito ruim. Eu estou me referindo a objetivos claros e definidos.

Situação Desfavorável:

A partir dessa época que eu descrevi como favorável, parece que o CPqD virou o vilão. Foi um movimento que ficou fora de controle e começou a provocar um esvaziamento do CPqD. Nesse período o CPqD deixou de ser uma diretoria. Depois teve aquele processo de intervenção contra os gerentes de departamento. Criou-se um clima ruim. Ficou uma sensação de vazio, de que você estava fazendo tudo errado. Em termos de sentimento é como se você estivesse andando numa ponte e de repente tiram a sustentação. Você fica no ar sem saber o que está acontecendo. Esse período ocorreu no governo Collor. Creio que as determinações partiram daquele governo. ***O fato é que nesse período o CPqD usou uma linha de administração totalmente equivocada***⁸¹.

⁸⁰ Política de Administração de Empresa.⁸¹ Política de Administração da Empresa.

Nesse período fomos colocados como boi de piranha. Toda a culpa de tudo que ocorria de errado no sistema era nossa. O pior de tudo é que ficou uma visão de que tudo o que nós havíamos feito era ruim. Parecia que tudo aquilo que você fez foi uma idiotice. A sensação era que o nosso trabalho era ruim. Veio um grande vazio. Eu acho que até hoje não preenchemos esse vazio. A gente se realinhou, se reperfilou, mas mesmo assim não estamos bem estruturados. Embora o CPqD tenha mudado a sua forma de atuação, tenha fixado novos objetivos, a estrutura não está bem feita. O futuro do CPqD não é muito visível pra mim. Não consigo enxergar aonde o CPqD vai estar nos próximos anos.

Situação Desfavorável:

Um fato desagradável que ocorreu em todos os período do CPqD é que nunca existiu um processo de reconhecimento interno. ***Eu nunca vi a empresa, de uma forma estruturada, prestar uma homenagem a um trabalho realizado***⁸². Nunca vi um aperto de mão, uma medalha, um churrasco, enfim, alguma cerimônia que mostrasse que a empresa reconhece o trabalho que foi realizado. Eu nunca vi algo oficial. Isso trás um sentimento de mágoa.

⁸² Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 27

IDADE: 31

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1986

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: 1990

TEMPO NA EMPRESA: 7 ANOS

Situação Favorável:

Para mim, os picos bons ocorreram sempre em situações nas quais eu fui agraciado com alguma indicação importante. Por exemplo, ocorreu a 8 meses atrás, quando eu fui escolhido para ser o coordenador de um projeto de pesquisa. Foi um sentimento de confiança. **No meu conceito a chefia percebeu que eu era capaz e por isso me deu a coordenação do projeto**⁸³. A chefia teve confiança no meu trabalho. Me senti muito satisfeito porque essa indicação foi um reconhecimento pelo meu trabalho. De um modo geral, todos os meus picos de satisfação estão associados a esse mesmo tema, ou seja, ser reconhecido pelo que se faz.

Situação Desfavorável:

Uma situação desfavorável ocorreu numa certa época, em 1991, em que o meu desempenho tinha sido muito bom. É claro que tinha sido bom dentro do meu conceito. Mas realmente naquela época eu me esforcei muito, eu extrapolei os meus limites. **Eu trabalhei mais do que seria normal. Por isso eu fiquei esperando ser reconhecido**⁸⁴. Aí ocorreu um período de promoções e eu não recebi nenhum nível. Pior, deram uma promoção para o cara que sentava do meu lado e que tinha passado o ano parado. O sentimento foi de frustração. Realmente aquilo me fez muito mal, eu nunca aceitei o fato.

Situação Desfavorável:

Outro caso também ruim ocorreu no final de 1991, quase em paralelo com o caso anterior. O CPqD recebeu um prêmio por um trabalho que tínhamos desenvolvidos. **O Diretor pediu que fosse indicada uma pessoa para receber o prêmio. Eu não fui indicado, uma outra pessoa foi**

⁸³ Reconhecimento.

⁸⁴ Reconhecimento.

escolhida⁸⁵. Eu fiquei muito chateado. Veja, eu não fiquei chateado porque eu não fui indicado. Acontece que a pessoa indicada deveria receber o prêmio em nome da equipe, mas não foi assim que aconteceu. Foi colocado para o indivíduo que ele deveria receber o prêmio em reconhecimento ao trabalho que ele havia realizado, quando, na verdade, o trabalho era de toda uma equipe. Isso me fez muito mal. Isso afetou o meu trabalho posterior. Acabou acontecendo que eu tive uma fuga do tema. Eu não quis mais pesquisar aquele assunto, mudei para outro tema.

Situação Favorável:

Um momento de satisfação eu vivi quando tive que fazer uma série de palestras no Centro de Treinamento em 1992. Normalmente, todo ano eu dou palestras, mas nesse período foi especial. Me senti bem por dominar a informação e por ser reconhecido por esse domínio. **É muito bom ver aquele grande número de pessoas ali assistindo você falar**⁸⁶. É bom perceber, também, que você consegue ter o domínio de todo aquele público que está te assistindo. Além disso, dá satisfação você ser escolhido para representar a empresa, afinal não são todas as pessoas que tem essa oportunidade.

⁸⁵ Reconhecimento.

⁸⁶ Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 28

IDADE: 41

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM FÍSICA

ANO: 1976

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM FÍSICA

ANO: 1979

TEMPO NA EMPRESA: 15 ANOS

Situação Favorável:

Eu estou no CPqD há 15 anos e a primeira vez em que me senti muito bem foi no teste em campo do primeiro protótipo de projeto Fibra Óptica. Fiquei um mês no Rio de Janeiro instalando e testando um cabo que ligou Cidade de Deus com Jacarepaguá. Isso foi em 1982. Lançamos o cabo e fizemos uma bateria de testes. e os resultados foram muito satisfatórios. Eu participei ativamente do desenvolvimento do projeto, e, no início, ele apresentou uma série de problemas com a atenuação do sinal. Rapidamente fomos resolvendo os problemas. Nos testes finais o cabo se mostrou viável. ***Foi muito gratificante constatar que o projeto tinha dado certo e que poderia ser transferido para a indústria***⁸⁷.

Situação Favorável:

Outro momento bom foi exatamente quando começamos a transferir a tecnologia da Fibra para a ABC X-TAL (indústria). Nós iniciamos todo o treinamento do pessoal da indústria. Eu senti a maturidade do trabalho. Esse foi um momento bom. O que você fez teve um resultado. ***Você vê o fruto do seu trabalho e percebe que ele está frutificando, que está se multiplicando***⁸⁸. Foi um momento de satisfação.

Situação Desfavorável:

Na história do CPqD um momento desagradável ocorreu por volta de 1989/1990, quando anunciaram que a Fibra Óptica estava morta no Centro. ***Tivemos uma reunião onde foi colocado que a empresa não iria mais investir nessa área***⁸⁹. Só que a gente, acompanhando as literaturas internacionais, via que essa não era a tendência. Por isso não concordávamos com o fato. Tínhamos certeza de que a empresa estava

⁸⁷ Realização.⁸⁸ Realização.⁸⁹ Política de Administração da Empresa.

usando uma estratégia errada. Queriam que a gente parasse de fazer fibra para começar estudos em outras áreas. O sentimento foi de frustração. Era ruim fazer aquilo que você não concordava. Felizmente isso não ocorreu e estamos trabalhando com fibras até hoje.

Situação Desfavorável:

Uma outra situação ruim foi em 1989. Analisando o que ocorria lá fora, percebemos que a tendência era trabalhar com fibras dopadas com terras raras. Fizemos, então, uma proposta para começar um novo projeto de amplificador óptico, usando essa tecnologia. Acontece que o nosso chefe de divisão não concordava e por isso não permitia. Ele achava que fibra não tinha futuro e que se nós fôssemos trabalhar com terras raras íamos contaminar o laboratório. Foi um período de muita divergência com a chefia que resultou em muita insatisfação. ***Eu acho que o nosso chefe não tinha razão neste caso, não podíamos concordar com ele***⁹⁰. O clima tempestuoso foi muito ruim. Mesmo sem a autorização dele (chefe imediato), nós estudamos o assunto. Conseguimos, em 1991, com a autorização do chefe do departamento abrir o projeto, que hoje dá muitos resultados. Depois disso, o nosso chefe de divisão saiu e o clima melhorou.

⁹⁰ Competência dos Supervisores.

NOME: ENTREVISTADO 29

IDADE: 32

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA MECÂNICA

ANO: 1985

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

Eu sou otimista por natureza, esqueço rápido das coisas que me fazem sentir mal. Tem apenas uma coisa que eu me lembro que me fez sentir mal. **Foi numa época em que tivemos meio a deriva no CPqD. Não tínhamos um objetivo definido**⁹¹. Foi entre 89 e 90. Nós ficamos num buraco. Eu sentia que todo o nosso departamento estava sem objetividade. Você vinha trabalhar mas sem satisfação nenhuma. Eu gosto de trabalhar, de me sentir ativo. Gosto de estar com a agenda lotada, de preferência ter mais coisas do que eu consigo fazer. Por isso esse período me deixou insatisfeito. Nós não tínhamos um trabalho e um objetivo definido. Pra compensar a falta de um trabalho eu estudava, mas não sentia firmeza nessa situação. Aquilo me deixou angustiado, desmotivado. Cheguei a dizer lá em casa que eu ia deixar o emprego. Eu não estava aqui pra ganhar dinheiro e sim pra trabalhar.

Situação Favorável:

Logo depois desse período difícil, uma coisa que me deixou satisfeito foi ter sido nomeado coordenador de um projeto de pesquisa. **O meu gerente viu meu trabalho e gostou, por isso fui indicado**⁹². Foi um reconhecimento e me deu uma grande satisfação. Eu percebi que as pessoas confiam no meu trabalho. Ser nomeado para coordenador me deu a oportunidade de maiores contatos e, portanto, de ser reconhecido também por outras pessoas na empresa. Hoje muitas pessoas da "holding", por exemplo, dizem que gostam do meu trabalho.

Situação Favorável:

Eu gosto muito do meu trabalho. Temos frustrações, mas os prazeres são bem maiores. Quando eu estava na faculdade, a minha esposa fazia

⁹¹ Política de Administração da Empresa.

⁹² Reconhecimento.

estágio aqui no Centro e eu sempre dizia pra ela que devia ser um saco trabalhar com pesquisa. Você tem que ficar o tempo todo estudando. Eu achava que o meu negócio era entrar numa fábrica e sujar as mãos. Acabei vindo trabalhar aqui e hoje eu não penso mais assim. ***Eu não troco o meu trabalho por nada***⁹³. A gente tem uma certa autonomia, você pode propor coisas. É bom trabalhar com coisas novas e desafios. Adoro meu trabalho.

⁹³ Trabalho em si.

NOME: ENTREVISTADO 30

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM QUÍMICA

ANO: 1985

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM MATERIAIS

ANO: AND.

TEMPO NA EMPRESA: 9 ANOS

Situação Favorável:

Quando eu entrei aqui na empresa eu me senti muito bem porque eu visualizava, além das coisas materiais que o emprego poderia me dar, uma possibilidade de aprender coisas novas. Eu tinha uma vontade muito grande de aprender e aplicar meus conhecimentos. Eu achava que aqui era o lugar ideal, um lugar agradável, limpo, com pessoas de nível elevado. ***Mas principalmente o tipo de trabalho que eu ia desenvolver me deixava contente***⁹⁴. Era e continua sendo um trabalho desafiador, inovador. O que marcou muito foi minha entrada. Foi um momento bom. Se eu tivesse que voltar no tempo eu faria tudo de novo. Eu não me arrependo de ter vindo para cá. Essa expectativa se manteve estável ao longo do tempo. A minha vida aqui é estável. Eu consegui muitas coisas aqui na empresa. Gosto de trabalhar aqui, principalmente pelo trabalho.

Situação Desfavorável:

Uma situação péssima ocorreu quando fizemos o concurso para passar para a Telebrás. Eu era MOC e fiz o exame, mas não passei na prova. Pedi para o meu chefe para rever a prova, pois eu queria saber porque eu tinha ido mal. Ele respondeu: "não é que você foi mal, mas alguém tinha que ficar, pois não havia vagas para todos". Isso foi ruim. ***Você se sente como se não tivesse importância***⁹⁵. Dentro de mim aquilo ficou mal explicado. Me deu um nó. Afinal, ao que parece, eu fui preterida. Fiquei super chateada, revoltada. Precisei fazer terapia. Hoje eu me conheço mais e por isso estou mais preparada para tudo. Foi uma coisa que me marcou e que vou carregar por muito tempo ainda. Isso foi em meados de 1993.

⁹⁴ Trabalho em si.

⁹⁵ Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 31

IDADE: 38

GRADUAÇÃO: BACHAREL EM QUÍMICA

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ENG. MATERIAIS

ANO: 1995

TEMPO NA EMPRESA: 10 ANOS

Situação Favorável:

Houve uma situação que me marcou muito. Eu pertencia a uma outra empresa e fui contratado pela Telebrás. Entrei no nível inicial. Depois de 2 anos eu tive uma promoção de 5 níveis. Não foi pela promoção, mas pelo que o chefe me falou. Eu me senti reconhecido. ***O mais importante é você sentir que a empresa está reconhecendo o seu trabalho***⁹⁶. Me senti o máximo. Isso me motivou bastante, afetou muito a minha forma de trabalhar. Aumentou o meu pique. Eu fiquei vacinado contra essas pessoas negativistas que só querem te desestimular. Para a área de pesquisa o importante é a pessoa se sentir útil.

Situação Desfavorável:

O que me tirou de um pique grande de trabalho, foi um fato recente. Aconteceu a um ano e meio atrás. Um cara da sede em Brasília me ligou dizendo que gostaria que eu participasse de um grupo de trabalho que estava sendo montado para discutir um determinado assunto. Eu disse que por mim estava tudo bem. Daí a algum tempo chegou uma carta do presidente da empresa, para o chefe do meu departamento, me nomeando para fazer parte do grupo. Esse fato soou para o meu gerente como se eu estivesse passando por cima dele. Ele não quis nem conversar e ouvir meus argumentos. Me mandou uma carta de advertência. Isso me desmotivou bastante. Comecei até a procurar emprego fora daqui. Isso aconteceu num período em que eu estava trabalhando direto, chegava no serviço às 5 horas da manhã. ***Por isso eu não aceitei a maneira como o gerente agiu. Acho que foi falta de visão gerencial dele***⁹⁷.

Eu acho que perdi uns 2 níveis de promoção por causa disso. Foi um episódio muito ruim. Foi um sentimento de tremenda injustiça. Foi a única

⁹⁶ Reconhecimento.

⁹⁷ Relações Interpessoais com Supervisores.

vez que eu senti que precisava vir trabalhar apenas para garantir a comida para minha família. De lá para cá eu perdi algumas oportunidades, pois achei que devia jogar tudo para o alto. Hoje eu já estou reconsiderando essa posição.

Situação Desfavorável:

Depois de um bom tempo de formado eu resolvi fazer uma pós-graduação. A chefia me convenceu de que seria muito importante. Definimos que a tese seria em tintas anticorrosivas, que era o assunto no qual eu estava trabalhando e que era considerado muito importante. Isso foi há dois anos e meio atrás. Acontece que depois de 6 meses que eu tinha iniciado, o assunto já não era mais importante. Isso me deixou chateado e insatisfeito. Aqui os objetivos mudam muito. A direção que a empresa deve seguir não é mantida. ***A empresa muda de rumo a toda hora***⁹⁸.

⁹⁸ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 32

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1983

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 12 ANOS

Situação Desfavorável:

Eu vou falar de sentimentos gerais. Logo que me formei eu fui contratado pelo CPqD e fui trabalhar no projeto COMPAC. Esse período inicial foi difícil. Eu não tinha nenhuma experiência, pois nunca havia trabalhado. Eu fui atuar num grupo de especificação de sistemas. Nesse tipo de trabalho normalmente você especifica aquilo que outros grupos vão desenvolver. Acontece que como o projeto já estava em andamento a algum tempo, nós tínhamos que especificar o que já estava sendo feito. Isso exigia reuniões constantes com o grupo de desenvolvimento que não aceitava muito bem o nosso trabalho. Além do mais a equipe era jovem, composta por muitos recém-formados, o que gerava mais críticas porque a equipe de desenvolvimento achava que nós não tínhamos bagagem profissional. Foi realmente um período difícil. Eu me sentia inseguro. ***Durante mais ou menos um ano e meio eu me questioneei se era exatamente aquilo que eu queria***⁹⁹. A adaptação foi complicada.

Situação Favorável:

Teve também um período dentro desse mesmo projeto, que vale ser destacado. Foi na fase em que começamos a realizar os testes em campo. Nós não tínhamos muito em que se apoiar. Tivemos que elaborar todos os testes, pois não tínhamos um modelo. Havia uma pressão violenta por parte da Embratel, que era quem estava pagando o desenvolvimento, para que o projeto saísse. Foi um desafio muito grande. No final os resultados foram muito satisfatórios e todos ficamos satisfeitos. ***Foi bom ver o resultado do trabalho***¹⁰⁰. Foi um momento positivo. Você se sente realizado. Foi um momento bom.

⁹⁹ Trabalho em si.

¹⁰⁰ Realização.

Situação Favorável:

Durante a fase de testes do projeto COMPAC, houve uma reestruturação na empresa, e eu fui encarregado de coordenar o grupo que fazia os testes. Foi também um momento positivo. Receber essa responsabilidade foi ótimo. **Claro, você sente a responsabilidade, mas uma atribuição como essa, nova pra mim, trouxe muitos conhecimentos que eu não tinha**¹⁰¹. Tive que aprender a lidar com as pessoas, a cuidar de alguns assuntos mais administrativos. Eu não tive ganhos financeiros com isso, mas ganhei mais atribuições, mais autonomia. Foi muito interessante, eu gostei muito.

Situação Desfavorável:

Aquela primeira reunião do Conselho Consultivo, acho que foi em 1990, me trouxe um momento ruim. Naquela reunião eles resolveram mudar a linha de atuação e ficou decidido que o projeto COMPAC seria interrompido. **O projeto foi descontinuado e a equipe foi desmembrada. Com isso muito dinheiro e recursos que tinham sido investidos no projeto foram perdidos**¹⁰². Pior ainda foi o desmembramento da equipe. Todo conhecimento adquirido se perdeu naquele momento. Essa foi, talvez, a maior decepção que eu tive dentro do CPqD. Foi realmente um choque. A empresa devia planejar melhor seus trabalhos.

Situação Favorável:

Eu vim trabalhar na área de Planejamento, onde estou atualmente, em 1991. Desde então, eu tive oportunidade de trabalhar no projeto da Rede Inteligente, junto com o grupo de Canadenses do BNR. **Esse relacionamento tem me trazido momentos de muita satisfação, pois o relacionamento dos grupos tem sido muito positivo**¹⁰³. O pessoal do Canadá é muito profissional e temos conseguido manter mais do que um relacionamento de serviço, temos conseguido um relacionamento de amizade. Esse intercâmbio nosso foi muito feliz e tem me motivado muito para o trabalho. Esse relacionamento positivo tem propiciado a obtenção de resultados muito bons.

¹⁰¹ Responsabilidade.

¹⁰² Política de Administração da Empresa.

¹⁰³ Relações Interpessoais com Iguais.

Situação Desfavorável:

Outro caso que me deixa insatisfeito, e que é mais ou menos constante ao longo do tempo em que eu estou aqui no CPqD é com relação a administração de recursos humanos. ***O fato de não termos um plano de carreira para o pesquisador trás uma grande insatisfação***¹⁰⁴. Eu tenho conversado com outros colegas e vejo que essa é uma opinião geral. Dentro da empresa você tem aquele que se dedica bastante e aquele que só faz a obrigação. Quando você não tem um plano de carreira a tendência é você nivelar todo mundo. Além do mais, quando existe promoção ela ocorre linearmente, todos recebem. Isso desmotiva. Dá vontade de começar a trabalhar o mínimo, já que não existe diferença entre aquele que trabalha mais e aquele que se dedica menos.

¹⁰⁴ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 33

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELETRÔNICA

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 13 ANOS

Situação Desfavorável:

A minha história no CPqD é incomum. Eu trabalhava na área de microeletrônica e acabei me transferindo para trabalhar na área de software (SW). A minha inclinação sempre foi pela área de SW, mas quando entrei acabei indo para a microeletrônica. Em 1989, quando teve a primeira "perestróica" no CPqD (mudanças na estrutura organizacional), eu senti uma oportunidade de mudar para outra área, mais ligada com o que eu gostava de fazer. Mas eu não conduzi bem o processo. Eu manifestei a minha vontade de sair, sem verificar se a outra área tinha vaga para me receber. A minha situação ficou complicada. Eu disse que queria sair daquela área mas não consegui. Eu errei na forma de tratar o problema.

Eu tenho uma maneira própria de ser. Eu não consigo esconder o que eu sinto e isso tem até me causado alguns problemas. Neste episódio, eu deixei claro que queria sair e acabei ficando. Foi um período difícil. As pessoas tinham, de certa forma, restrições por eu estar ali, pois sabiam que eu queria trabalhar na outra área. Eu não acho que elas estavam erradas, eu acho que elas agiam corretamente, mas eu não me sentia bem. Eu não recebia mais grandes responsabilidades. ***Eu fiquei deslocado. Tive na época um sentimento de arrependimento por ter agido precipitadamente***¹⁰⁵.

Uma característica marcante também desse período, foi o processo de demissões do governo Collor. Como se sabe um dos critérios era demitir as pessoas que não estavam indo bem. Eu fiquei com muito receio de ser incluído na lista.

¹⁰⁵ Relações Interpessoais com Iguais.

Eu não achava que estava errado por ter manifestado minha vontade de sair, porque pelo menos eu tinha sido honesto. Mas me sentia muito mal com a situação que ficou. O relacionamento com a equipe de trabalho era ruim. Eu passei por um período realmente difícil, acho que me marcou pelo resto da vida.

Situação Favorável:

Uma situação muito boa foi quando finalmente eu consegui mudar de área. Na época, foi criado o Departamento de Sistemas e houve um recrutamento interno. Eu me candidatei para uma vaga. Quando eu soube do recrutamento eu fiquei com muita esperança porque eu tinha o perfil de profissional que eles queriam. Eu vi que era a minha oportunidade de ouro. Fiz uma entrevista. O resultado saiu no dia 22 de abril de 1991. Em maio eu comecei na minha nova função. Foi o paraíso. Foi só comemoração. Foi uma coisa muito boa. Eu cheguei lá muito motivado, me identifiquei com o projeto, com as pessoas. ***Fiquei contente especialmente porque neste novo local eu sabia que tinha a possibilidade de melhorar***¹⁰⁶. Até hoje eu estou muito bem.

¹⁰⁶ Crescimento.

NOME: ENTREVISTADO 34

IDADE: 38

GRADUAÇÃO: CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ANO: 1978

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 16 ANOS

Situação Desfavorável:

No CPqD em geral há falta das áreas obedecerem as atribuições do regimento interno. Comigo aconteceu que eu trabalhava num projeto de desenvolvimento, mas tinha uma grande carga de trabalho fora das atribuições normais. Eu executava aquele trabalho extra, mas não achava correto. O trabalho era importante, tinha que ser feito, mas não era atribuição da nossa área. A gente vivia dizendo que precisava ser criada uma área para tocar aquele assunto, mas nada mudava. Foi um período muito ruim. Ocorreu entre 88 a 92. Teve até reflexos na minha casa.

Eu não reclamava do tipo extra de trabalho que eu tinha que fazer. Na verdade eu até gostava daquele tipo de atividade, era um trabalho gostoso. Ocorre que eu tinha a sensação de estar sendo usada. Achava que eu estava fazendo muito mais do que era a minha obrigação. O que pegava não era a carga do trabalho, mas sim a desorganização. ***A empresa precisa ter um procedimento para ser seguido, precisa ter um guia de atribuições que funcione***¹⁰⁷. Foi um período ruim, em que me senti muito mal.

¹⁰⁷ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 35

IDADE: 35

GRADUAÇÃO: CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 4 ANOS

Situação Desfavorável:

Um momento ruim foi o cancelamento da contratação da MOC em junho de 1993. Nós fomos comunicados que tínhamos sido aprovados no exame da MOC, recebemos até as boas vindas do diretor no auditório e depois tudo foi cancelado. Eu acho que todo o processo foi mal. O meu sentimento foi extremamente ruim por estar participando de uma prova de cartas marcadas. Era tudo uma grande farsa. ***A volta para trás de todo o processo resultou numa perda de confiança na instituição***¹⁰⁸. Seguramente afetou a minha produtividade. Eu vi colegas, que por causa desse episódio ficaram por mais de 3 meses completamente improdutivos. Foi um período ruim de muito boato e pouca informação. Se a empresa tivesse sido mais transparente nas informações prestadas o resultado poderia ser melhor.

Situação Favorável:

Um fator positivo é a possibilidade que temos de atuar na fronteira tecnológica¹⁰⁹. Além disso, temos muitos intercâmbios com consultores estrangeiros que garantem um conhecimento bastante extenso. Os intercâmbios permitem uma troca de experiência bastante grande. É bom estar sempre adquirindo novos conhecimentos. O Trabalho aqui na empresa fornece essa possibilidade de você estar sempre com novos desafios, com novos conhecimentos. Você sente que está crescendo profissionalmente. Você permanece atualizado. Caso você necessite procurar um novo emprego, você está atualizado para o mercado.

¹⁰⁸ Política de Administração da Empresa.

¹⁰⁹ Trabalho em si.

NOME: ENTREVISTADO 37

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ANO: 1983

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 11 ANOS

Situação Favorável:

O fato que me ocorre de "bate-pronto" e que está ligado com satisfação diz respeito a mobilidade. Foram dois momentos de satisfação. Em 1988 quando eu mudei do projeto Compac para o Trópico e em 1991 quando eu mudei do Trópico para o Sagre onde estou até hoje. ***A gente se sente bem pelos novos desafios, pelas novas perspectivas de trabalho***¹¹⁴. Você tem novas coisas pelas quais batalhar. Me marcou muito. Eu estava estacionado, não tinha mais espaço profissional. Além disso, outras áreas profissionais estavam chamando mais atenção. A mobilidade aqui é muito difícil, quando você consegue você sente que venceu uma barreira. Foi muito bom.

Situação Favorável:

Dentro do mesmo caso anterior, quando eu mudei do projeto Compac para o Trópico, aconteceu um fato que me deixou satisfeito. Eu queria sair do departamento e fui falar com o gerente. Ele me disse: "eu não posso deixar um profissional como você, com o seu perfil sair do departamento. ***Você é muito importante e eu preciso de gente como você***¹¹⁵. Eu vou arrumar outro trabalho pra você mas quero que você fique no departamento". Apesar de não ter conseguido aquilo que eu queria, acabei ficando conformado. Aquele fato me trouxe um certo prazer. Ter sido reconhecido pelo chefe me deu uma satisfação.

Situação Desfavorável:

Uma coisa que trás um lado negativo é quando o trabalho fica desestruturado. Quando a estrutura do trabalho não está bem gerenciável fica uma confusão muito grande. Eu vivi essa situação no início do projeto Sagre em 1991. Tivemos que negociar o projeto com as empresas do sistema e para sermos aceito tivemos que assumir uma série de

¹¹⁴ Crescimento.

¹¹⁵ Reconhecimento.

compromissos que não eram factíveis. Isso gerou muito desgaste na equipe. **Prevalece uma sensação de missão não cumprida**¹¹⁶. Você faz, faz, mas está sempre em débito por causa do volume e da desorganização do trabalho. Isso foi muito ruim para toda a equipe do projeto.

Situação Favorável:

Em junho de 94 nós fizemos um "brainstorm" dentro do nosso projeto. Levantamos dados históricos, problemas e propostas de como solucionar os problemas. Chamamos a isso de "plano de ação". A equipe do projeto fez isso porque sentia a necessidade de mais organização. Foi uma experiência boa. Colocamos no papel aquilo que estava na cabeça de todo mundo, e muita coisa vai dar para aplicar. Hoje temos um plano bem detalhado, um universo conhecido. Fizemos um mapeamento dos riscos e dos insumos. Isso te dá mais segurança, você não fica pisando em ovos. Isso trouxe satisfação. Esse trabalho mostrou toda nossa competência, mostrou que sabemos bastante sobre o assunto. **Me senti muito bem ao ver o resultado do trabalho depois que ele ficou pronto**¹¹⁷.

Sentimento Desfavorável:

O processo que descrevi anteriormente teve resultados muito importantes, mas sua realização foi muito sofrida. O nosso chefe tinha uma visão diferente, houve muito desgaste na negociação. A equipe ficou coesa na linha a ser seguida. Nós acreditávamos na solução que estávamos propondo. **O problema foi com o nosso gerente, a posição dele era outra e tenho certeza de que não era uma posição correta**¹¹⁸. Foi um atrito profissional, não houve problemas pessoais. Mas de qualquer maneira foi muito ruim, foi muito desgastante.

Situação Desfavorável:

Uma coisa ruim aqui na empresa tem a ver com o desempenho. É ruim você não saber se está correspondendo, não saber como você está. **Acho muito ruim na empresa não existir mecanismos que permitam avaliar como você está indo**¹¹⁹. Isso serve pra te dar um norte. Conhecendo o seu desempenho você sabe pra onde tem que ir, o que deve ser corrigido. Isso é uma coisa que eu não gosto.

¹¹⁶ Realização.

¹¹⁷ Realização.

¹¹⁸ Competência dos Supervisores.

¹¹⁹ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 38

IDADE: 35

GRADUAÇÃO: CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ANO: 1980

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 14 ANOS

Situação Favorável:

A minha experiência no projeto CHILL foi extremamente gratificante. Ocorreu entre 84 e 90. ***Apesar de ter dado muito trabalho, de ter exigido muito esforço e suor, inclusive para minha vida pessoal e da minha família, os resultados foram muito importantes***¹²⁰. Essa experiência foi muito interessante. Foi um período de grande satisfação, me senti muito bem. A custo de muito trabalho os resultados apareceram e foram muito bons. A gente vê que se os resultados não tivessem sido bons, já teriam sido colocados de lado. No entanto estão sendo utilizados até hoje. O sentimento bom foi pelo fato de eu ter conseguido responder a uma responsabilidade que eu tinha. Ter conseguido vencer o desafio, obtendo resultados compatíveis com o que se esperava, foi um motivo de satisfação.

Situação Favorável:

Outra coisa muito interessante foi ter promovido um seminário sobre o projeto CHILL aqui no Brasil. Naquela época, 1990, eu fazia parte da comissão 10 do CCITT (comitê internacional de normas técnicas) e eles me convenceram a trazer o evento para o Brasil. ***Eu organizei um evento internacional e isso me deu muita satisfação***¹²¹. Não que eu tenha feito tudo sozinho. Na verdade eu tive o apoio de muita gente, mas mesmo assim me deu uma grande satisfação. A conclusão é que se você tem uma boa idéia, mesmo com uma série de dificuldades, a chance de dar certo é muito grande. E a coisa toda foi um sucesso. Essa foi uma ocasião na qual eu me senti muito bem.

Sabe, foi um desafio diferente. A nossa contribuição no CCITT foi muito numerosa. Conseguimos contribuir num bom nível. Além de tudo, esse

¹²⁰ Realização.

¹²¹ Realização.

evento nos deu a chance de interagir com gente de primeiro nível. Foi muito gratificante. Esse foi um momento em que me senti excepcionalmente bem. Parece que a gente sai da situação de colonizado, onde tudo que se faz segue um modelo importado, e passa a seguir questões par a par com outros países do primeiro mundo.

Situação Desfavorável:

Uma situação em que me senti muito mal foi nessas reestruturações que tivemos. Normalmente os critérios de montagem da estrutura leva muito mais em conta a amizade, a pessoa, do que a competência ou a necessidade. O que eu notei é que as nomeações se basearam em aspectos pessoais. A coisa era assim: eu vou privilegiar aquele cara não porque ele é bom, mas porque é meu amigo. É complicado montar um departamento com esse tipo de alicerce. A empresa fica vulnerável a chuvas e trovoadas. Por exemplo, a criação do DSO em 92 foi muito desgastante. Eu fiquei a margem do processo quando podia ter contribuído muito mais. Isto não ocorreu só comigo, muita gente com habilidade ficou amargando porque não jogava no time deste ou daquele. Este fato me fez mal porque eu sempre estive alinhado com o CPqD, sempre quis contribuir e de repente você fica impedido de fazer isso. É uma situação desagradável. **Acho que a empresa precisa ser mais transparente nesses casos**¹²². Precisa tratar o assunto de forma mais profissional.

Situação Desfavorável:

Uma situação não pontual, mas que é uma questão desagradável é com relação as limitações que nos são impostas. Temos aqui no CPqD pouca flexibilidade. Dava para fazer as coisas acontecerem com uma rapidez mais compatível com o que ocorre fora daqui. O problema é o poder concentrado no topo da hierarquia. Isso gera um sentimento de frustração. **Gera frustração por você não poder estar trabalhando numa organização ágil, mais competitiva**¹²³. Eu gostaria de ver nossos produtos e serviços inseridos num contexto mais competitivo. Veja o caso do nosso projeto Trópico. No final das contas ele não é uma solução tão competitiva. Estamos, é claro, ocupando um espaço, mas é um espaço no Brasil. Não saímos para fora. Veja o caso dos coreanos. Eles são competitivos fora.

¹²² Política de Administração da Empresa.

¹²³ Política de Administração da Empresa.

O que estou falando não é nem a questão do dinheiro. Esse até que nós temos. O que há é uma falta de agilidade, de flexibilidade interna. Desde que uma idéia nasce, até ela sair passam-se anos. Aí fora a velocidade é frenética. Nós não estamos em fase com o ritmo do mundo.

NOME: ENTREVISTADO 39

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1981

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 9 ANOS

Situação Desfavorável:

Um momento que me fez sentir muito angustiado foi na época do governo Collor¹²⁴. Foram vários fatos que aconteceram. Tinha aquele ministro dizendo que ia transformar o CPqD em fundação. Depois teve todo aquele processo das demissões dos funcionários. Foi uma época tensa. O CPqD é uma semente para o desenvolvimento do país. Daí aparece um governo que quer acabar com tudo isso. É todo um sonho que você tem e que é atacado. Você se sente muito puto, inseguro. A produtividade caiu bastante naquela época. Você passa a produzir bem menos com essas coisas.

Situação Desfavorável:

Uma coisa que me deixa chateado é quando mudam a linha de trabalho que você está seguindo. De uma hora para outra seu trabalho muda radicalmente sem que você tenha tido a oportunidade de discutir o assunto. Muitas vezes o chefe toma a decisão de mudar por causa de questões externas, mas é ruim. Recentemente aconteceu no projeto que eu estou trabalhando. Eu fiquei encarregado de estudar uma parte do projeto, me dediquei bastante. Daí acharam que não ia ter gente suficiente para tocar o assunto até o fim e o trabalho foi interrompido. Eu me senti mal. Eu estava com toda uma expectativa e de repente tudo mudou. Foi muito desgastante.

O pior é que nesse caso em particular a gente discutiu com o chefe. Argumentamos que ia ser difícil tocar o projeto naquela circunstância, mas o chefe disse que ia dar. ***Depois de 3 meses trabalhando parou tudo. Faltou mais visão para o gerente***¹²⁵. A gente entende o lado do gerente porque afinal estamos trabalhando com coisas novas, que não são

¹²⁴ Política de Administração da Empresa.

¹²⁵ Competência dos Supervisores.

conhecidas. A gente sabe que há dificuldades. É como você olhar para uma montanha que parece fácil de escalar. Depois que você começa você vê que a coisa é muito mais difícil. Mas o fato é que isso desgasta muito. Até se o gerente conversasse mais, se explicasse os problemas eu acho que já ajudaria. Falta mais postura gerencial.

Situação Favorável:

Uma coisa boa que me vem a mente foi uma apresentação que fizemos num seminário latino americano no final de 1993. Foi um seminário em São Paulo sobre o nosso projeto SAGRE. Esse nosso projeto tem alguns aspectos pioneiros em nível de Brasil e por isso gerou uma série de discussões. Isso foi gostoso, pois sentimos que estávamos fazendo algo pioneiro. No final aquilo foi uma conclusão do nosso trabalho. Sentíamos que estávamos dando uma contribuição como o nosso trabalho, tanto do ponto de vista pessoal como empresarial. É gostoso poder transmitir conhecimento e idéias novas para as pessoas. **Foi um trabalho criativo. Deixamos a nossa marca**¹²⁶.

O evento me marcou porque pudemos apresentar o nosso trabalho. Foi como se fosse o fecho do trabalho. Foi um momento gostoso. Momentos em que eu me sinto realmente bem são aqueles em que eu consigo mostrar o meu trabalho e os benefícios que ele trás. É importante ver os resultados, é uma coisa legal.

Situação Favorável:

Eu me sinto muito bem quando eu posso defender a empresa em algum debate. No último congresso da Telexpo que aconteceu em São Paulo no início de 1994, eu várias vezes me levantei e fui responder a uma série de "babaquices" que estavam falando. Aquilo me deu satisfação. **Me dá satisfação porque eu sinto o dever cumprido**¹²⁷. Fico contente ao ver que realizei a importante missão de defender o Centro. Não é legal ver a empresa sendo atacada, pois no fundo é o seu trabalho que está sendo atacado. Por isso eu me sinto bem quando posso defender.

Situação Favorável:

Um momento agradável foi quando comecei a trabalhar no projeto SAGRE. Você poder trabalhar num ambiente que lida com tecnologia de ponta é

¹²⁶ Realização.

¹²⁷ Realização.

bom. A perspectiva de você ter muita coisa para aprender, para conhecer, ter desafio, tem um aspecto motivacional pra mim. Foi muito marcante quando eu fui trabalhar no SAGRE em 1992. ***Eu me senti bem de ir trabalhar com um assunto desse tipo***¹²⁸. Pessoalmente eu gostei muito desse trabalho.

¹²⁸ Trabalho em si.

NOME: ENTREVISTADO 40

IDADE: 33

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA DE MATERIAIS

ANO: 1986

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM MATERIAIS

ANO: 1995

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Uma situação favorável foi quando eu fui contratado. Na época, 1986, estava difícil obter emprego e eu consegui. ***Na verdade o que me fez bem foi a proposta de trabalho, a forma como eu ia trabalhar***¹²⁹. Era um processo bem dinâmico. Você poderia usar bem seus conhecimentos. Quando eu falo da proposta de trabalho eu estou falando da forma de trabalho, estou falando principalmente do tipo de trabalho.

Eu tinha feito entrevistas em várias empresas e as propostas que eu tive eram do tipo que te encaram como um robô. Você tinha que usar coisas prontas. Em todos os lugares a coisa era a mesma, não havia um plano de trabalho bom. Aqui não, eu tinha uma proposta não só de pesquisa mas também boa no aspecto de relacionamento social. O tipo de trabalho aqui era muito interessante. O sentimento foi o de ter encontrado aquilo que eu idealizei na minha vida. A satisfação com relação as minhas ambições profissionais foi plena. Nessa hora você nem pensa em salário, mas sim na vida profissional, no seu crescimento. Fiquei muito entusiasmado com o trabalho que eu ia desenvolver.

Situação Desfavorável:

Eu me senti mal quando chegou no final do ano. Daquele ano em que fui contratado. Eu não era funcionário da Telebrás. Eu era MOC (mão de obra contratada). O primeiro impacto foi a diferença que houve no final do ano. Eu percebi que havia uma diferença entre os funcionários da Telebrás e da MOC. A diferença pra mim foi terrível. O sentimento foi de segregação, inclusive pela postura de algumas pessoas que pareciam gostar dessa diferenciação. Fiquei com um sentimento de que o meu trabalho não era tão valorizado quanto o dos outros. O pior é que naquela época não

¹²⁹ Trabalho em si.

existia nenhum órgão para nos ajudar, algum órgão que pudesse reverter o quadro. **A primeira sensação terrível é você perceber que está na empresa e não está na empresa**¹³⁰. É um sentimento terrível. Afetou o meu trabalho. Não ao ponto de interferir nos resultados, mas que afetou, afetou. O que ajudou foi o ambiente. Muita gente aqui ajudou a minimizar esse problema.

Situação Desfavorável:

Me deixa mal ver as constantes mudanças. Por exemplo, no governo Collor houve um momento de transição que pra nós foi terrível. **Ficamos por um longo período patinando pois não sabíamos que linha atacar**¹³¹. Em 1990, principalmente, foi muito ruim. O primeiro sentimento é que não existe valorização da pesquisa. Fica um sentimento de que aquilo que você está fazendo não tem importância. Você fica com vontade de largar tudo e abrir uma lojinha. A vontade era de sair da empresa. Havia um sentimento de insegurança. Foi um período terrível. A própria diretoria da empresa mostrou que não tinha interesse em continuar com a pesquisa no Centro. Nos foi dito claramente que o nosso trabalho não era importante. Isso foi uma coisa que afetou demais o meu trabalho.

Situação Favorável:

Um momento bom pra mim dentro da empresa foi quando em 1987 houve a criação da área de materiais. Quando eu cheguei na empresa essa área não existia. Havia uma área de química, mas evidentemente não era a mesma coisa, já que a minha formação é em materiais. **Eu senti que com a criação dessa área eu podia não só aplicar melhor os meus conhecimentos como poderia aprender mais**¹³². Era uma oportunidade de evoluir nos meus conhecimentos, evoluir naquilo que eu gostava de fazer. Eu senti que podia crescer como profissional. Isso me deixou muito satisfeito.

Situação Desfavorável:

Não me senti bem no primeiro PCCS (Plano de Classificação de Cargos e Salários) que teve aqui na empresa depois que eu entrei. Foi em 1987. Eu senti uma frustração muito grande porque percebi que o DRH não era uma área capacitada, a altura do Centro. Ela deixou tudo a critério do gerente.

¹³⁰ Política de Administração da Empresa.

¹³¹ Política de Administração da Empresa.

¹³² Crescimento.

Não recebi a promoção porque eu estava mudando de área. ***Ai fiquei que nem cachorro que tem dois donos e acaba passando fome***¹³³. Um gerente empurrava para o outro e ninguém resolvia o meu problema. Foi frustrante pra mim. O primeiro sentimento foi de sair da empresa. Fique indignado. Foi um sentimento de perda. Você sente um pouco de tudo. Você fica revoltado.

Situação Favorável:

Há um tempo atrás, quando o chefe da área viajou, eu fui convidado para assumir pessoalmente o seu lugar. Eu me senti excepcionalmente bem pois achei que estava sendo valorizado, reconhecido. ***Eu tinha menos níveis na escala salarial do que outros colegas, mas mesmo assim eu fui escolhido***¹³⁴. O que me fez sentir bem foi o reconhecimento. Apesar de estar lá embaixo com relação aos níveis e de ser funcionário da fundação, eu fui escolhido. Houve um reconhecimento da minha capacidade.

¹³³ Reconhecimento.

¹³⁴ Reconhecimento.

NOME: ENTREVISTADO 41

IDADE: 34

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1984

PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO ENG. ELÉTRICA

ANO: and.

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Favorável:

Houve uma situação boa pra mim em 1987/1988 quando eu comecei a trabalhar no meu primeiro projeto. Era relacionado com um projeto chamado Sansat. Foi o primeiro trabalho que eu pude fazer usando os conhecimentos que eu havia adquirido no meu mestrado. Foi um desafio muito grande porque havia um problema muito complicado para ser resolvido. Foi um trabalho que teve uma abrangência bem científica. **Foi uma situação motivadora. O projeto deu resultado**¹³⁵. Isso é uma coisa que tem o lado pessoal e o lado da empresa. O lado pessoal foi eu poder utilizar o meu conhecimento, poder colocar em prática todo o meu potencial, a minha capacidade. Me deu muita satisfação. Você ver o seu trabalho funcionando, dando certo é muito bom, é muito gratificante.

Situação Favorável:

Outra boa experiência é a que estou tendo ultimamente. Eu nunca estive tão motivado como neste último ano de 1994. Acho que o grande motivo foi eu estar fazendo um trabalho (SW) que além de gostoso vai me dar a oportunidade de desenvolver uma tese de mestrado. Eu detectei essa oportunidade, propus para a Unicamp e eles toparam. Isso é extremamente motivador. Eu trabalho naquilo que gosto e ainda obtenho o título de mestre. **Este trabalho está me dando essa oportunidade, por isso estou satisfeito**¹³⁶. Além disso, o trabalho é importante. As empresas operadoras, nossos clientes, estão querendo o projeto, estão cobrando. Por isso, todo o pessoal que está envolvido com esse projeto está motivado.

¹³⁵ Realização.

¹³⁶ Trabalho em si.

Situação Desfavorável:

Eu trabalhei 3,5 anos no projeto Sansat. Era um projeto feito pelo CPqD envolvendo a Embratel. Eu não só participei do SW como fazia parte da equipe de sistemas. Depois que o projeto ficou pronto, fomos a campo testar. A gente acompanhou o desenvolvimento do projeto até o final e ele deu bons resultados. Acontece que por razões políticas e estratégicas a Embratel não utilizou o sistema. Foi um trabalho de 30 pesquisadores, trabalhando durante 3,5 anos que não foi utilizado. Foi um banho de água fria.

É uma coisa meio complexa o sentimento que fica. O sentimento maior é de desrespeito a todo um empenho. Desrespeito ao trabalho de uma equipe. ***A gente sente um pouco caso em relação à pesquisa***¹³⁷. Sente uma falta de seriedade. Isso faz com que a gente fique desestimulado. Isso afetou bastante o meu trabalho. Além do projeto não ter sido utilizado, a equipe foi transferida e ficou voando durante um tempo. Ficamos meio no ar, sem saber o que fazer. Foi um período ruim, desmotivador.

Situação Desfavorável:

No final de 1989 eu fui para outro departamento e lá aconteceu uma experiência que me desmotivou muito. Nesse novo departamento eu entrei em contato com pessoas que eram de uma faixa etária mais alta e que estavam extremamente desmotivado. Esse aspecto já não foi difícil porque aquela equipe era muito devagar. O pior de tudo é que me puseram para trabalhar numa PA (Pesquisa Aplicada) sobre Telefonia Celular. Nesse projeto eu trabalhei durante 6 meses. ***Por decisão da empresa após os 6 meses a PA foi sumariamente terminada***¹³⁸. Foi extremamente ruim. A empresa resolveu terminar o projeto por julgar que não devíamos atuar no assunto. A tudo isso se junta fatores externos. Foi a época do governo Collor e houve o caso das demissões. Foi um período muito difícil. Depois desses acontecimentos eu passei a ficar com um pé atrás.

¹³⁷ Política de Administração da Empresa.

¹³⁸ Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 42

IDADE: 32

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA TELECOMUNICAÇÕES

ANO: 1985

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

Uma coisa que me deixa mal é a falta de gerenciamento direto do meu gerente mais próximo. Acho que o meu gerente deveria ter mais autonomia. Esta é uma situação constante. Por exemplo, recentemente, agora no mês de dezembro, tivemos o caso das férias. Eu não queria tirar 30 dias. Eu queria dividir as minhas férias em dois períodos. O nosso tipo de trabalho requer que você saia mais de uma vez ao longo do ano para dar uma descansada. Eu tive que discutir esse assunto com o meu gerente longamente. Acho que eu não devia ter que justificar tanto, essa divisão das férias devia ser uma coisa natural. ***O meu gerente deveria poder decidir sobre isso, mas não decide. Eu acho que esse é um problema do meu gerente***¹³⁹.

Situação Desfavorável:

Outra coisa que eu não gosto é o fato de não termos uma carreira em Y. Toda vez que eu penso nisso me faz mal. Me incomoda muito. Recentemente eu fui visitar a 3M nos Estados Unidos e vi um PHD, altamente especializado atrás da bancada. Aqui nós não temos isso. É uma coisa que me desagrada. Eu tenho um perfil altamente técnico e não gostaria de ser um gerente. Eu não sei mandar. Eu acho que devia ter uma alternativa para você crescer sem precisar ser gerente. Eu acho que devia existir uma carreira para o técnico. Esse aspecto é bem geral, incomoda muita gente. Eu converso com o pessoal e vejo que ninguém gosta disso. ***As pessoas que vão para o cargo gerencial têm oportunidades que as pessoas técnicas não tem. Isso não é bom***¹⁴⁰.

¹³⁹ Competência dos Supervisores.

¹⁴⁰ Política de Administração da Empresa.

Situação Favorável:

Uma coisa que me agrada bastante é o reconhecimento do cliente pelo seu trabalho. No meu trabalho atual é notório que estamos preenchendo bem o desejo das empresas operadoras. É um trabalho que foi feito todo aqui e isso dá um sentimento de bem estar. A gente percebe que está cumprindo uma função importante. **O cliente passa o reconhecimento pra você**¹⁴¹. É bastante recompensador. Embora me sinta pouco reconhecido pela empresa, me sinto reconhecido pelo cliente.

Situação Favorável:

O trabalho que eu faço me agrada muito, me estimula demais¹⁴². É um trabalho novo no mundo. É um desafio. Dá um sentimento de satisfação. Dá tesão, me sinto bem. A gente se sente produtivo. Eu sou muito nacionalista e com o meu trabalho eu sinto que estou ajudando o país. Eu estou até hoje na empresa por causa do trabalho. É muito gratificante.

Situação Favorável:

Outro momento de satisfação bastante grande foi a viagem que eu fiz para os Estados Unidos em outubro de 1994. A viagem trouxe muitos resultados e muitos conhecimentos. Esses resultados, se a empresa quiser utilizar, vão ser muito proveitosos. Consegui fazer nessa viagem mais coisas do que eu imaginava. Foi muito interessante. Foi uma satisfação muito grande porque eu adquiri um conhecimento que ninguém tem. É uma coisa muito nova. **É muito bom você crescer. O pesquisador tem vontade de aprender. É intrínseco da gente**¹⁴³. Tem até uma frase que diz que o cérebro é a única coisa que quanto mais você enche mais espaço ele tem. Eu fiquei muito contente em poder crescer em meus conhecimentos.

¹⁴¹ Reconhecimento.

¹⁴² Trabalho em si.

¹⁴³ Crescimento.

NOME: ENTREVISTADO 43

IDADE: 29

GRADUAÇÃO: CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

ANO: 1986

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 7 ANOS

Situação Desfavorável:

Época ruim foi a época da reestruturação, a época do repensando o CPqD. **A gente ficou um período sem rumo, sem perspectivas**¹⁴⁴. Isso ocorreu em 1990. As pessoas ficaram sem ter o que fazer. Criou-se muita fofoca nessa época. Momentos assim criam um clima ruim e contagiante. Naquela época eu trabalhava num projeto que tinha terminado e com a reestruturação toda a equipe foi dispersada. Foi uma pena desmanchar uma equipe que era altamente produtiva. Pra mim aquilo foi frustrante.

Situação Desfavorável:

Outra época ruim foi quando da passagem da MOC para a Telebrás. Foi até humilhante. Primeiro tivemos que nos submeter a uma prova. Depois fomos contratados pela Telebrás e acabamos voltando para a fundação. **A gente se sentia tonto, palhaço**¹⁴⁵. Se sentia manipulado. Isso aconteceu em meados de 1993. Isso foi muito ruim e na época afetou o trabalho da equipe inteira.

Situação Favorável:

Toda situação em que se produz e obtém resultado você fica satisfeita. Em particular isso ocorreu quando terminamos o projeto CETEX. Foi em 1990. Dá um sentimento de que se você produziu uma coisa boa é porque você tem capacidade. Toda vez que você vê um trabalho produtivo, que você vê que foi útil para a sociedade, você tem mais confiança. **Ver a conclusão do trabalho, ver o resultado é o retorno pelo seu empenho**¹⁴⁶. Produzir algo com qualidade técnica eu acho que é o que dá mais motivação.

¹⁴⁴ Política de Administração da Empresa.

¹⁴⁵ Política de Administração da Empresa.

¹⁴⁶ Realização.

Situação Favorável:

O ano passado eu realizei uma missão ao exterior. Me deixou satisfeita. É um pouco de reconhecimento, de responsabilidade. Era uma missão de especificações para o projeto. O intuito da missão era discutir vários pontos do projeto, conhecer outros produtos que poderiam ser utilizados. Eram várias coisas a serem discutidas. Eu até pensava que a missão era um peso muito grande pela grande responsabilidade que estava envolvida, mas me sentia orgulhosa pela importância da missão. Era diretamente ligada ao projeto. Fiquei satisfeita de ter sido enviada para uma missão tão importante, com tantas atribuições, tantas tarefas. **Fiquei contente, pois recebi uma grande responsabilidade**¹⁴⁷,

Situação Favorável:

Nós tivemos que fazer um desenvolvimento de um "software". Era um desenvolvimento difícil que tinha que ser feito num prazo muito pequeno. Trabalhamos durante 3 semanas em apenas 2 pessoas. Foi um trabalho muito grande que exigiu muita dedicação. No final conseguimos terminar o SW com resultados significativos. **Sentimos muito orgulho por termos feito o trabalho daquela maneira**¹⁴⁸. Isso foi em 1992.

¹⁴⁷ Responsabilidade.

¹⁴⁸ Realização.

NOME: ENTREVISTADO 44

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1982

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 9 ANOS

Situação Favorável:

Quando eu fui contratado em 1987, eu tinha um objetivo bem definido. Eu tinha que fazer uma série de testes bem definidos. Uma das coisas que me motiva é saber o que eu vou fazer. Nessa época eu me senti seguro daquilo que eu tinha que fazer. Eu tinha um norte, um cronograma definido, sabia o ponto onde eu tinha que chegar. Esse trabalho gerou uma série de frutos, teve uma série de resultados. Resultou, por exemplo, em publicações.

Era um trabalho novo, que eu não conhecia. Por isso representava um grande desafio. **Me senti bem fazendo o trabalho**¹⁴⁹. O sentimento foi de satisfação. Foi um sentimento de realização também. Tem duas coisas que me motivam muito que é ter um rumo definido e poder trabalhar em equipe.

Situação Desfavorável:

Um aspecto negativo que ocorreu foi quando houve mudanças no nosso departamento. Eu sempre trabalhei com testes e depois das mudanças eu fui trabalhar com metodologia. **Mudar o enfoque do trabalho foi muito difícil**¹⁵⁰. Eu e o grupo não aceitamos bem, sofremos muito. Foi duro superar essa situação, foi difícil. Isso aconteceu há 2 anos atrás. O que contribuiu para amenizar a situação foi o trabalho em equipe. A equipe se ajudou. As pessoas se ajudaram mutuamente para superar as dificuldades.

Situação Desfavorável:

Um período também difícil foi quando a empresa resolveu deixar de trabalhar com produtos para trabalhar mais com especificações. **Naquele**

¹⁴⁹ Trabalho em si.

¹⁵⁰ Trabalho em si.

período a gente não sabia bem o que fazer. O barco ficou meio a deriva¹⁵¹. Essa mudança ocorreu com o governo Collor. A gente perdeu uma coisa mas não ganhou outra. Eu não gosto de sair na aventura. Eu gosto de saber o porto onde vou chegar. Naquele momento não sabíamos bem aonde íamos chegar. Você estava fazendo alguma coisa e de repente não era mais aquilo que você devia fazer. Nessa hora o sentimento é de impotência. Deu uma grande insatisfação. Você se sente sem forças para mudar o rumo das coisas, tem que esperar por uma definição que vem de cima. O sentimento de impotência pesa muito. Você sente como se não tivesse capacidade.

Situação Desfavorável:

Quando você está numa empresa você deve vestir a camisa. O caso da MOC (Mão de Obra Contratada) acabou atrapalhando nesse aspecto. As pessoas não vestiam a camisa. Se o barco afundasse você não estava nem aí. Se alguma mentira fosse falada sobre a empresa eu achava que não tinha que defender. A gente trabalhava, mas no fundo existia uma mágoa. O ganho de consciência de que você é a empresa foi prejudicado. A gente se sentia como se não fosse reconhecido. Então, se a empresa não te reconhece eu não tenho que reconhecer a empresa. Havia um sentimento de discriminação. Você se sentia discriminado, você não era igual aos outros da empresa. Isso afetava muito, mas as pessoas não deixavam de produzir. ***Mas sem dúvida essa questão da MOC era uma nuvem que de vez em quando encobria o sol***¹⁵².

¹⁵¹ Política de Administração da Empresa.

¹⁵² Política de Administração da Empresa.

NOME: ENTREVISTADO 45

IDADE: 36

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1981

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 10 ANOS

Situação Favorável:

Parece que todas as situações que me fazem sentir bem estão relacionadas com resultados que eu obtive ao longo da minha carreira. Por exemplo, a mais ou menos 4 anos atrás eu trabalhei num projeto na parte óptica que me deixou satisfeito. Foi um trabalho no qual eu me dediquei bastante. É claro, eu e a equipe. Um projeto de pesquisa hoje em dia é difícil você fazer sozinho. Mas no final, quando o projeto ficou pronto eu fiquei contente. Os resultados foram muito bons, até melhores do que os planejados. **É muito bom você olhar e ver o seu trabalho dando certo**¹⁵³. Você fica alegre quando você vê que os resultados vão ajudar a empresa e o país.

Situação Favorável:

Vivi uma outra situação, antes dessa, que também me trouxe bons momentos. A história é a mesma. Acho que foi há 6 anos atrás. Me dediquei muito em um projeto e no final quando ele ficou pronto, quando deu pra ver os resultados, toda a equipe ficou feliz. **É uma sensação de missão cumprida, de ter conseguido fazer aquilo que esperavam de você**¹⁵⁴. Você se sente realizado.

Situação Desfavorável:

Situação ruim é quando você trabalha e a coisa não dá certo. Vivi um momento assim logo que entrei na empresa. Me dediquei a um projeto ele não correspondeu. Foi uma série de problemas. Acho que planejamos mal. **Acontece que no final o projeto não vingou. A sensação é de frustração**¹⁵⁵. Você se sente meio incompetente. É como se você não tivesse potencial para fazer o trabalho.

¹⁵³ Realização.

¹⁵⁴ Realização.

¹⁵⁵ Realização.

NOME: ENTREVISTADO 46

IDADE: 37

GRADUAÇÃO: ENGENHARIA ELÉTRICA

ANO: 1984

PÓS-GRADUAÇÃO:

ANO:

TEMPO NA EMPRESA: 8 ANOS

Situação Desfavorável:

Eu me formei engenheiro um pouco mais tarde do que a maioria das pessoas, porque eu fiquei um tempo sem estudar. Nesse período em que eu fiquei parado eu trabalhei e por isso adquiri alguma experiência. Dessa maneira, quando eu estava no 3º ano da faculdade eu comecei a trabalhar em uma empresa. Era uma empresa pequena, com mais ou menos 300 funcionários, por isso lá eu fazia de tudo, desde a parte técnica até a parte comercial. Inclusive eu mantinha um grande relacionamento com clientes.

Depois que me formei eu continuei nessa empresa, mas comecei a pensar que eu precisava de um emprego onde eu pudesse evoluir mais nos meus conhecimentos. Nessa época, recebi vários convites para vir trabalhar no CPqD e acabei aceitando. O grande problema aconteceu na minha primeira semana aqui na empresa. Eu fiquei muito desmotivado. Eu tinha saído de um mundo extremamente dinâmico, onde eu falava com clientes, tratava da parte comercial. De repente vim para um trabalho onde eu tinha que ficar 8 horas por dia numa mesa, sentado, fazendo linguagem de máquina. Foi um choque tão grande que no segundo ou no terceiro dia eu sai do CPqD disposto a ir pedir meu emprego anterior de volta. Daí eu pensei melhor, achei que estava sendo precipitado e resolvi esperar. Mas, sem dúvida, a minha adaptação àquela situação foi complicada. ***Era um trabalho que eu não estava acostumado, era muito parado***¹⁵⁶. Eu fiquei marcado por muito tempo.

Situação Desfavorável:

A segunda grande decepção que eu tive aqui na empresa foi com relação a MOC. Foi quando nós fomos contratados pela Telebrás. Num dia

¹⁵⁶ Trabalho em si.

estávamos contratados, e no dia seguinte tudo voltou pra trás. Chegamos a sair pra comemorar, fomos almoçar fora e a empresa reverteu tudo. Isso desmotivou muito. Foi um choque pra todo mundo. Essas coisas acontecem porque o governo coloca algumas regras que precisam ser contornadas. Eu acho que nós até podíamos conviver com essa situação de MOC se a empresa oferecesse as mesmas condições para todos os funcionários. Você passa o ano todo junto com os funcionários da Telebrás, fazendo os mesmos trabalhos, mas não tem os mesmos direitos. ***Eu não coloco a culpa totalmente no CPqD, mas acho que a empresa podia dar um tratamento diferente para o problema***¹⁵⁷.

A minha grande desmotivação ocorreu naquele momento em que fomos contratados e a empresa voltou atrás. Antes até que eu estava bem. Mas aquele momento afetou muito o meu trabalho. É claro que eu nunca deixei de fazer aquilo que me pediram por causa desse problema, mas a gente fica desmotivado.

Situação Favorável:

Com respeito a momentos bons, a coisa começou pra mim quando eu entrei no projeto da Rede Inteligente. ***Este trabalho está sendo pra mim o melhor momento aqui no CPqD***¹⁵⁸. Nesse projeto eu estou trabalhando em nível mais sistêmico. Pode ser que para algumas pessoas isso não agrade, mas é o que eu gosto de fazer. Pra mim está sendo muito bom, muito gratificante. Hoje eu estou vivendo a melhor fase da minha carreira. Nesse novo projeto estou tendo mais oportunidades. Por ser um projeto importante, com poucas pessoas, eu tenho mais espaço, mais poder de decidir. Trata-se de um projeto importante. Hoje estou explodindo em felicidade.

Situação Favorável:

Poder representar o CPqD também me dá satisfação. Recentemente, em março de 1994, eu fui convidado para fazer uma palestra sobre a Rede Inteligente na Telma, no Maranhão. Eu dei uma palestra de 2 ou 3 horas de duração e o pessoal ficou muito motivado para assistir. Eles gostaram da palestra porque eu procurei conduzir de uma forma bem "marketizada". Eu não usei linguagem muito técnica. A palestra foi depois do almoço, um horário ruim quando o pessoal sente sono, mas mesmo assim o pessoal

¹⁵⁷ Política de Administração da Empresa.

¹⁵⁸ Trabalho em si.

gostou. **No final vieram falar comigo, me agradeceram**¹⁵⁹. Pra mim foi muito bom. Eu sou emocional, por isso pra mim foi muito gratificante. Dá satisfação ver que seu trabalho está sendo reconhecido. Depois da palestra eu fui para o hotel, liguei pro meu chefe e disse: " a palestra foi um sucesso". Naquela hora eu estava muito contente.

Situação Desfavorável:

Em 1992, eu já estava trabalhando no projeto da Rede Inteligente (RI). Havia uma licitação pública que tinha ido pra rua sobre a RI. Nós estávamos ansiosos por essa licitação. Além disso, ia haver um seminário internacional sobre o assunto com a participação de especialistas estrangeiros. Inclusive o pessoal já estava no Brasil. Na última hora acabou tudo. **A Telebrás resolveu retirar a licitação das ruas e cancelou o seminário**¹⁶⁰. Isso aconteceu porque havia uma briga interna entre a Embratel e a Telebrás. Foi uma decepção. Eu fiquei muito desmotivado. As coisas não deveriam acontecer desse jeito.

Situação Favorável:

Em maio de 1993, um tempo depois do que ocorreu na situação anterior, nós fomos trabalhar na especificação do edital da RI e na especificação dos elementos da rede que iriam ser transformados em práticas para a Telebrás. Foi um momento muito bom, porque uniu todo o meu conhecimento, tanto da parte técnica como da parte comercial que eu havia adquirido no meu primeiro emprego. Trabalhamos direto. Trabalhamos de sábado, de domingo, à noite. **No final nós conseguimos produzir um trabalho muito bom**¹⁶¹. Isso foi gratificante. Foi o melhor fato que eu já vivi no projeto.

¹⁵⁹ Reconhecimento.

¹⁶⁰ Política de Administração da Empresa.

¹⁶¹ Realização.

BIBLIOGRAFIA

ALDERFER, Clayton P. *Existence, Relatedness and Growth*. New York, The Free Press, 1972.

ARCHER, Earnest R. "O Mito da Motivação" in *VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Editora Pioneira, 1ª ed., 1990, organizado por Cecília W. Bergamini & Roberto Coda, pp. 3-24.

✓ **BERGAMINI**, Cecília Whitaker & **BERALDO**, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo, Editora Atlas, 4ª ed., 1988.

_____. "Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos", in *VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Editora Pioneira, 1ª ed., 1990, organizado por Cecília W. Bergamini & Roberto Coda, pp. 25-43.

_____. *Motivação*. São Paulo, Editora Atlas, 1ª ed., 1986.

_____. *Motivação*. São Paulo, Editora Atlas, 3ª ed., 1993.

✓ **CHANLAT**, Jean-François. "Por Uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações", in *VVAA O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. São Paulo, Editora Atlas, 1992, organizado por Jean-François Chanlat, pp.21-45.

✓ **CODA**, Roberto. "A Relação entre Motivação, Satisfação no Trabalho e Administração de RH", in *VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Editora Pioneira, 1ª ed., 1990, organizado por Cecília W. Bergamini & Roberto Coda, pp. 87-91.

DONAIRE, Denis. "Atributos Desejáveis do Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento". *Revista de Administração*. São Paulo, IA/FEA/USP, outubro/dezembro, 1988, pp. 45-56.

FALCONI C., VICENTE. *Controle da Qualidade Total*. Belo Horizonte, UFMG, 3ª ed., 1992.

FROMM, Erich. *Análise do Homem*. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 13ª ed., 1983.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia - Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 11ª ed., 1994.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation To Work*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1959.

_____. "O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho" in *VVAA Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo, EPU - Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1ª ed., 1973, organizado por David R. Hampton, pp. 53-62.

_____. "Novamente: Como se Faz para Motivar Funcionários?". *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*. 1975, pp. 3-13.

KATCHER, Allan. *A Importância de Ser Você Mesmo*. São Paulo, Editora Atlas, 1ª ed., 1987.

KOHN, Alfie. "Why Incentive Plans Cannot Work". *Harvard Business Review*, 1993, sep./oct., p. 54-63.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: Um Conceito Antropológico*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 4ª ed., 1989.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A Crise das Motivações*. São Paulo, Atlas, 1ª ed., 1994.

LORENZ, Konrad. *Os Oito Pecados Mortais do Homem Civilizado*. São Paulo, Editora Brasiliense, 2ª ed., 1990.

MACCOBY, Michael. *Perfil de Águia*. São Paulo, Difel, 1ª ed., 1977.

_____. "Motivating Technical People - I" *Research Management*. New York, 1987, jan./feb., pp. 42-43.

_____. "Motivating Technical People - II" *Research Management*. New York, 1987, july/aug., pp. 43-44.

_____. "Motivating Technical People - III" *Research Management*. New York, 1987, nov./dec, pp. 45-46.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York, Harper and Row, 2^a ed., 1970.

_____. *Introdução a Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro, Eldorado Tijuca, 1^a ed., 1966.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru & **ARIANI**, Ricardo Campos Caiuby. "Administração de Recursos Humanos para Organizações de Pesquisa e Desenvolvimento", in *VVAA, Administração em Ciência e Tecnologia*. São Paulo, Editora Edgard Blucher, 1^a ed., 1983, organizado por Jacques Marcovitch, pp. 249-274.

_____. "O Pesquisador Industrial". *Revista de Administração*. São Paulo, IAE/FEA/USP, julho/setembro, 1985 pp. 27-34.

✓ **MCGREGOR**, Douglas. *Motivação e Liderança*. São Paulo, Brasiliense, 1^a ed., 1973.

_____. *Os Aspectos Humanos da Empresa*. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1967.

MILHOLLAN, Frank & **FORISHA**, Bill E. *Skinner X Roger - Maneiras Contrastantes de Encarar a Educação*. São Paulo, Summus Editorial, 3^a ed., 1978.

MYERS, M. Scott. "Quem São Seus Trabalhadores Motivados?" in *VVAA Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo, EPU - Editora Pedagógica Conceitos de Comportamento na Administração e

Universitária Ltda, 1ª ed., 1973, organizado por David R. Hampton, pp. 63-92.

OLIVEIRA, Neide Soares de. *Cientista: O Indivíduo e a Ocupação*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre, 1975.

PASCALE, Richard Tanner & **ATHOS**, Anthony G. *As Artes Gerenciais Japonesas*. Rio de Janeiro, Editora Record, 10ª ed., 1982.

RATTNER, Henrique. *Brasil 1990 - Caminhos Alternativos para o Desenvolvimento*. São Paulo, Editora Brasiliense.

_____. *Tecnologia e Sociedade*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985.

SANTOS, Silvio dos. "Negociação de Projetos Tecnológicos nas Instituições de Pesquisa". *Revista de Administração*. São Paulo, IA/FEA/USP, janeiro/março, 1990, pp. 41-60.

SBRAGIA, Roberto. "Algumas Considerações sobre a Motivação da Administração de Pesquisa e Desenvolvimento", in *VVAA Administração do Processo de Inovação Tecnológica*, São Paulo, Atlas, 1980, pp. 246-259.

SIEVERS, Burkard. "Além do Sucedâneo da Motivação", in *VVAA Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Editora Pioneira, 1ª ed., 1990, organizado por Cecília W. Bergamini & Roberto Coda, pp. 105-121.


TARALLI, Carmine. "Carreira Profissional do Pesquisador em CPqD Industrial". *Revista de Administração*. São Paulo, IA/FEA/USP, abril/junho, 1986, pp. 26-30.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 7ª ed., 1978.

ZAGOTTIS, Décio Leal de. "Tecnologia e Universidade". *Revista da USP*.
São Paulo, 1988.

DOAÇÃO
DE: SE/CPG
DATA: 28/7/95

 Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1095/95



1199501095