

CESBLU – Centro de Educação Superior de Blumenau
ALUBRAT – Associação Luso Brasileira de Transpessoal

Eduardo Shimabukuro

**Maslow na Administração: Onde nos perdemos, e
como voltar ao rumo?**

Campinas/SP
2009

CESBLU – Centro de Educação Superior de Blumenau
ALUBRAT – Associação Luso Brasileira de Transpessoal

Eduardo Shimabukuro

**Maslow na Administração: Onde nos perdemos, e
como voltar ao rumo?**

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação em Psicologia Transpessoal *Lato Sensu* do CESBLU – Centro Educacional de Blumenau & ALUBRAT – Associação Brasileira de Transpessoal como requisito para obtenção do título de Especialista em Psicologia Transpessoal.

Campinas/SP
2009

**Maslow na Administração: Onde nos perdemos, e como voltar
ao rumo?**

Eduardo Shimabukuro

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador: Luiz Carlos Garcia
Orientador(a)

RESUMO

Este trabalho analisa a aplicação nas organizações das teorias sobre motivação de Maslow e organizacionais de Clare Graves. O objetivo geral é responder à pergunta “Como resolvermos o stress e nos tornarmos saudáveis”, e mais especificamente como as organizações desempenham e deveriam desempenhar seu papel neste processo. A pesquisa bibliográfica é a metodologia utilizada, assim como a exposição da experiência particular no universo das organizações. A relevância deste trabalho deve-se não somente ao resgate aos objetivos originais do trabalho de Maslow, mas porque a maior parte do tempo de nossas vidas ocorrem dentro das organizações.

Palavras-chave: Maslow, Espiral do Desenvolvimento, motivação, self-actualization, organizações, administração.

ABSTRACT

This study analyzes Maslow's motivational and Clare Grave's organization development theories. The objective is answer the fundamental question of “how can we resolve the stress and become healthy?”, more specifically to determine how the organizations play their role in this subject, and how they should do it. The methodology is based on bibliographic research, as well as on personal experience in the corporate environment. The relevance of this is study not only for rescuing Maslow's work original goals, but also because we spend most of our awaken time inside the corporations.

Key words: Maslow, Development spiral, motivation, self-actualization, organization, administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- De Freud para Jung:cartografia da consciência	11
Figura 2- Evolução da cartografia da consciência	14
Figura 3- Modelo de Assagioli e relação com Maslow	15
Figura 4- Aspecto dinâmico da Psicologia Transpessoal: Eixos evolutivo e experiencial.....	18
Figura 5- Tipos de cognição segundo Maslow.....	23
Figura 6- Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	26
Figura 7-Mapa psicológico de MEMEs	34
Figura 8- Dinâmica do indivíduo na hierarquia das necessidades	40
Figura 9- Dinâmica da espiral para a empresa e o indivíduo	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-MEMEs da espiral do desenvolvimento	31
--	----

SUMÁRIO

I – APRESENTAÇÃO	6
II – A PSICOLOGIA ATÉ MASLOW E A TRANSPESSOAL.....	9
III – CONCEITOS DA DINÂMICA MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES..	21
IV – ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ATUAL SOB A ÓTICA DE MASLOW E DA ESPIRAL DO DESENVOLVIMENTO	37
V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
BIBLIOGRAFIA CITADA E/OU CONSULTADA.....	48

I – APRESENTAÇÃO

A questão do stress do dia-a-dia tem sido ponto comum de artigos de publicações periódicas, de conversas sociais e até de peças publicitárias. Tão lugar-comum este tema se tornou que não raro ocorre de, ao consultarmos um médico, o “stress” é apontado como causa, às vezes sem mesmo análises mais profundas. A conclusão geral é de que “stress mata”. Por tal relevância de tal problema é a motivação essencial no desenvolvimento deste trabalho, ou seja, ter resposta à pergunta: “Como resolver o stress e sermos saudáveis?”

“Stress do dia-a-dia” está relacionado ao stress de nossa interação com o meio ambiente. Via de regra, neste dia-a-dia, a interação ocorre na maior parte dentro de uma organização, como trabalho ou escola. Na vida adulta, em geral passamos mais tempo trabalhando do que no convívio familiar. Assim, o foco no ambiente organizacional forma o segundo elemento de motivação para este trabalho.

Para responder à pergunta “Como resolvermos o stress e sermos saudáveis?”, é necessário qualificar o que seja “saudável”. Este é o motivo por escolhermos Abraham Maslow como base teórica. Maslow é um dos estudiosos mais conhecidos no meio organizacional, fazendo parte dos cursos de administração. Porém, apenas uma pequena parte de sua obra é conhecida, via de regra centrada na “pirâmide das necessidades” incluída nos cursos de administração. Mas seu foco essencial, o estudo do ser humano saudável e pleno, em geral não é parte de tais cursos, fazendo com que até mesmo o entendimento da hierarquia das necessidades seja parcial. Em adição, as publicações de Maslow, embora extremamente ricas em conteúdo, também

podem ser consideradas de leitura difícil, por um lado devido ao próprio Maslow, por outro pelas publicações não contextualizarem o seu conteúdo no tempo, e assim não darem a noção de evolução de tais idéias. Assim, o potencial de entendimento superficial de suas idéias nas organizações cresce, e portanto servindo de fundamento para práticas desalinhas com a teoria.

Tendo como objetivo geral entender como passar do stress destrutivo para o ambiente saudável, o objetivo específico é analisar os elementos das teorias de Maslow que se aplicam a este objetivo geral, e assim resolver o problema do mal-entendimento, e por consequência o mal-uso, de seus conceitos.

Maslow elaborou sobre o que faz uma pessoa ser saudável do ponto de vista psíquico, mas sempre centrado no indivíduo dentro da organização. Por este motivo, incluímos a teoria de Clare Graves sobre espiral do desenvolvimento, que elabora para as organizações o que Maslow elaborou para o indivíduo. Isto nos ajudará a entender o caminho pelo qual as organizações passam até chegar ao “ambiente saudável”.

No capítulo II deste trabalho apresentaremos a evolução da psicologia até Maslow e a Transpessoal. Esta evolução é descrita aqui não somente por Maslow ter sido um dos fundadores desta 4ª. força da Psicologia, mas também porque ela serve de base para os estudos que buscam fazer com que o indivíduo atinja o máximo de suas capacidades psíquicas, e nestas se incluem a motivação para seu crescimento, a criatividade e, portanto, sua produtividade

No capítulo III apresentamos a teoria de Maslow de motivação e self-actualization. É importante destacar ser esta uma das partes pouco exploradas nos cursos de administração, e no entanto é peça-chave para entendimento de

toda a obra de Maslow. Com ele podemos qualificar a frase comum de que “nem todo stress é ruim”. Em seguida, fazemos uma releitura da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Embora seja a parte mais conhecida de seu trabalho, tal revisão permite esclarecer o que ele realmente quis dizer com este modelo. Também apresentamos o modelo da espiral do desenvolvimento de Clare Graves. Esta teoria é importante como base para entender o comportamento “psíquico” de uma organização como uma entidade viva.

No capítulo VI os conceitos apresentados nos capítulos anteriores são utilizados para analisar o estado atual das organizações.

Por fim, no capítulo VI, faremos as considerações finais sobre as análises feitas.

II – A PSICOLOGIA ATÉ MASLOW E A TRANSPESSOAL

A história da Psicologia, tem seu seu início na Grécia, por volta de 500 a.C., como debate entre os filósofos gregos sobre mente e alma. Dentre estes filósofos, destacam-se Sócrates, seu discípulo Platão e Aristóteles. Pela falta de estudo objetivo e mensurável, foi tratada como um ramo da filosofia. Este ponto de vista mudou significativamente graças a Gustav Fechner, que em 1850 determinou uma forma matemática de relacionar a sensação mental ao estímulo material. Fechner elaborou a lei matemática $S = K \log I$, sendo 'S' a representação para a sensação mental, 'I' o estímulo material, e 'K' uma constante indicadora de proporcionalidade. Com esta abordagem métrica, Fechner abriu as portas para a aceitação da Psicologia como ciência, o que foi um impulso fundamental para o desenvolvimento desta área do conhecimento. Outro grande impulso veio de John B. Watson, criador da 1ª. grande onda da Psicologia, o Behaviorismo. Nesta linha, o foco se manteve em aspectos externos mensuráveis, relacionados a comportamentos, ou seja, dada ação "X" sobre um indivíduo, este tende a demonstrar um comportamento externo "Y", mensurável. Embora uma visão um tanto mecanicista, o Behaviorismo foi fundamental por aumentar o status da Psicologia entre as ciências. Aspecto de introspecção ou de motivadores internos para tais comportamentos são totalmente ignorados nesta linha.

Veio então Sigmund Freud, centrado nos aspectos introspectivos até então ignorados, mas numa abordagem científica e inovadora. Com sua teoria psicanalítica, a grande novidade é que ele cria um modelo que conecta os aspectos internos do indivíduo aos comportamentos externos e visíveis. Freud

cria um mapa da estrutura estática da psiquê – definindo-a por 3 grandes reservatórios de conteúdos: o consciente, o pré-consciente e o inconsciente. O consciente, representa o conteúdo da mente no momento atual, racional, por ser regido pelo princípio lógico ou causal. O pré-consciente representa o conteúdo que, embora não parte da consciência, pode ser acessado facilmente por esta. O inconsciente representa o conteúdo do indivíduo associado às suas experiências e pulsões, como são chamados seus impulsos primitivos básicos. Esta noção da existência de um nível da mente de difícil acesso, mas chave para entendimento do comportamento do indivíduo, é uma das maiores contribuições da teoria de Freud. A analogia comum que é feita é a do *iceberg*: o consciente seria a parte visível no mundo racional que vivemos quando despertos; o inconsciente seria a parte não visível, que no entanto norteia a parte visível.

Freud também criou um modelo para a dinâmica da estrutura, trazendo os conceitos de id, ego e superego. O id é a representação do conjunto dos impulsos básicos do ser humano, essencialmente divididos com base em 2 princípios: o princípio do prazer e o da destruição. No id, tais impulsos, chamados de “pulsões”, requerem satisfação imediata, indiferente a quaisquer consequências indesejáveis relacionadas. A dinâmica do id ocorre no inconsciente. O ego é o elemento de integração do indivíduo com o mundo real, e assim portanto regido pelo chamado “princípio da realidade”. O ego mostra ao id quais desejos básicos podem ou não ser satisfeitos, e como, na interação com o mundo externo. O superego representa as imposições e ideais da sociedade, interagindo com o ego do indivíduo na forma de censura. O superego é a fonte dos sentimentos de culpa e medo de punição.

O ego, por sua natureza, estaria então associado ao consciente. O id e seus impulsos primários estaria associado ao inconsciente.

Carl G. Jung, psiquiatra da mesma época que Freud, expandiu os conceitos deste. Inicialmente grande adepto de Freud e da Psicanálise, percebeu a falta de uma visão integrada mente-espírito no modelo psicanalítico, como o faziam as filosofias orientais. E assim Jung, acabou rompendo com Freud, já que este discordava de tal abordagem.

Ao mapa da psiquê, Jung inclui o conceito de “inconsciente coletivo” que representaria o conteúdo além do inconsciente pessoal, mas que também teria influência sobre o comportamento do indivíduo. Associado ao inconsciente coletivo, definiu o conceito de arquétipos. A figura 1 ilustra, usando a analogia comum dos icebergs, estes conceitos da cartografia da consciência. Ele assim pode ser considerado como um dos precursores na abordagem transpessoal na Psicologia.

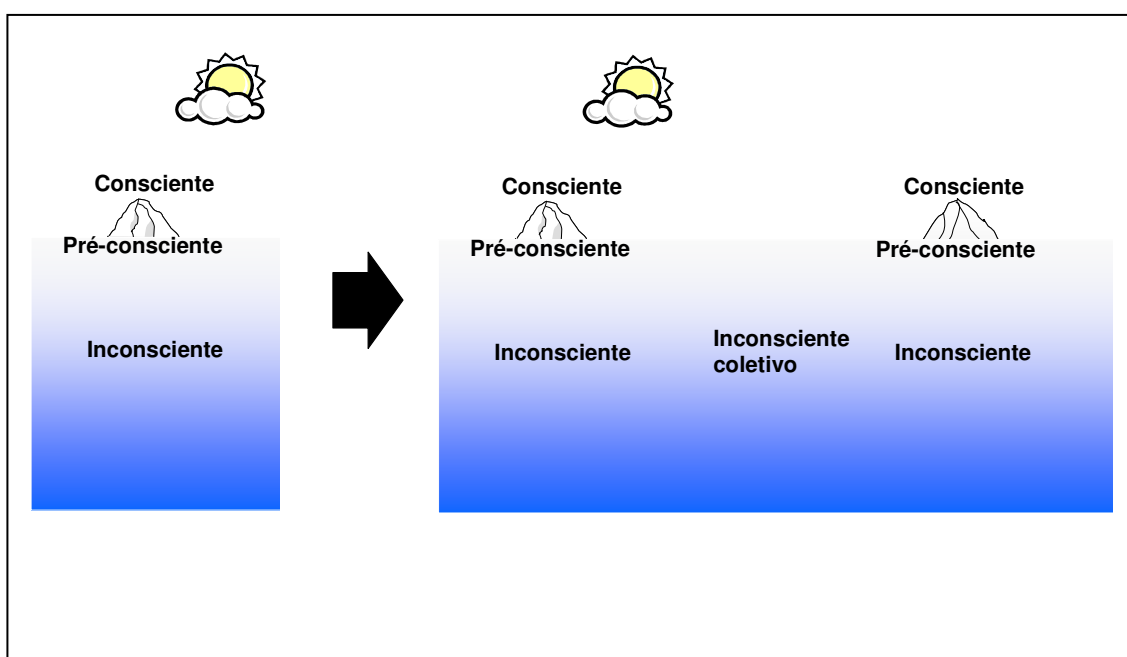


Figura 1- De Freud para Jung:cartografia da consciência

Considerando que a Psicanálise nasceu de um ambiente clínico, seu foco foi essencialmente o de diagnosticar a doença. O inconsciente nesta abordagem tornou-se associada a uma idéia de um lado escuro do indivíduo, temido.

Abraham H. Maslow, psicólogo nascido em 1908, teve papel fundamental na mudança de direção dos estudos seguintes. Tendo iniciado sua carreira como respeitado estudioso do Behaviorismo e da Psicanálise, percebeu quão pouco estas linhas de pensamento contribuía para um mundo melhor. Havia explicitado o quanto faltava um foco maior no lado saudável do ser humano. Mais tarde, em 1959, mencionou que a Teoria Psicanalítica clássica havia reduzido o ser humano a um conjunto de impulsos primitivos e sua luta contra eles.

No período da 2ª. guerra mundial, focalizou seus esforços em estudar aspectos positivos do ser humano: motivação, criatividade, amor, espiritualidade. Além disso, mudou o ambiente de estudo, do experimental para o organizacional. Conforme ele próprio:

“...Para mim, a psicologia industrial abre um completo novo horizonte; para mim significa nova fonte de dados muito ricos. Também representa um totalmente novo conjunto de validações de hipóteses e teorias que eu baseei em dados puramente clínicos. Além disso, representa um novo tipo de laboratório de vida, com pesquisas contínuas onde eu posso seguramente esperar aprender muito sobre os problemas padrões da psicologia clássica, por exemplo sobre aprendizado, motivação, emoção, pensamento, ação, e assim por diante” (Maslow, A.H., *Maslow Business Reader*, p. 7).

Com esta visão positiva e saudável do ser humano, Maslow lança a 3ª. grande onda do estudo da Psicologia: a Psicologia humanista. Maslow se aprofundou tanto nestes aspectos positivos nas organizações que ficou

conhecido como “pai da criatividade e inovação” (como destacado por Deborah C. Stevens em *Maslow Business Reader*).

Ao estudar a criatividade, Maslow definiu que conteúdos positivos poderiam ser acessados, dependendo do estado de consciência do indivíduo, como ocorriam com os negativos. Ele classificou a criatividade como primária e secundária. A criatividade primária estaria ligada à verdadeira inspiração, fonte das grandes idéias inovadoras que rompem com o conhecido. A criatividade primária segue um curso inconsciente de afloramento, sem preocupação com a geração de um produto final. A criatividade secundária se encarrega de tal preocupação, implicando na disciplina e trabalho árduo na transformação da inspiração em produto final e concreto. Este trabalho envolve: qual técnica utilizar; como elaborar com tal técnica; tentar e errar, ter visão crítica. A criatividade secundária é portanto um processo do consciente.

Com este entendimento profundo dos aspectos positivos da psiquê, faltou lugar nos modelos de até então para tais conteúdos. Tanto a “planta baixa” do edifício da psiquê (o mapa estrutural ou cartografia) como a dinâmica destes conteúdos neste edifício (a estrutura dinâmica) teriam que ser revistos e ampliados. Neste ponto, a Psicologia Transpessoal vêm como resposta, tanto para aspectos mais práticos de exploração do potencial humano -como criatividade e motivação - como para aspectos para uma saúde mental permanente - como a espiritualidade. Maslow por si não desenvolveu novos modelos de cartografia ou de dinâmica, mas suas discussões deram o impulso para tal redesenho. A elaboração destes modelos, assim como o aprofundamento nas suas implicações, deu origem à Psicologia Transpessoal, que tornou-se a 4ª. grande onda do estudo da Psicologia. Maslow também é

considerado pai desta nova onda, juntamente com Carl Rogers, Victor Frankl, Antony Sutich, Charlotte Buhler e Stanislav Grof, ao fundar a Associação de Psicologia Transpessoal em 1969.

A Psicologia Transpessoal contribui com muitos modelos para expansão da cartografia da consciência, mas aqui consideraremos 2 deles, representados na figura 2: o modelo que denomino “voltado ao ecossistema” (mapa de Keneth Ring), e o modelo que denomino “voltado ao desenvolvimento do ser” (mapa de Roberto Assagioli).

O modelo voltado ao ecossistema é aquele que expande os modelos de Freud e Jung (da figura 1), elaborando o inconsciente, expandindo-o além da fronteira pessoal (Vigília, Préconsciente, Psicodinâmico), para incorporar os limítrofes (Ontogenético) e transindividuais (Filogenético, Extraterreno, Supraconsciente).

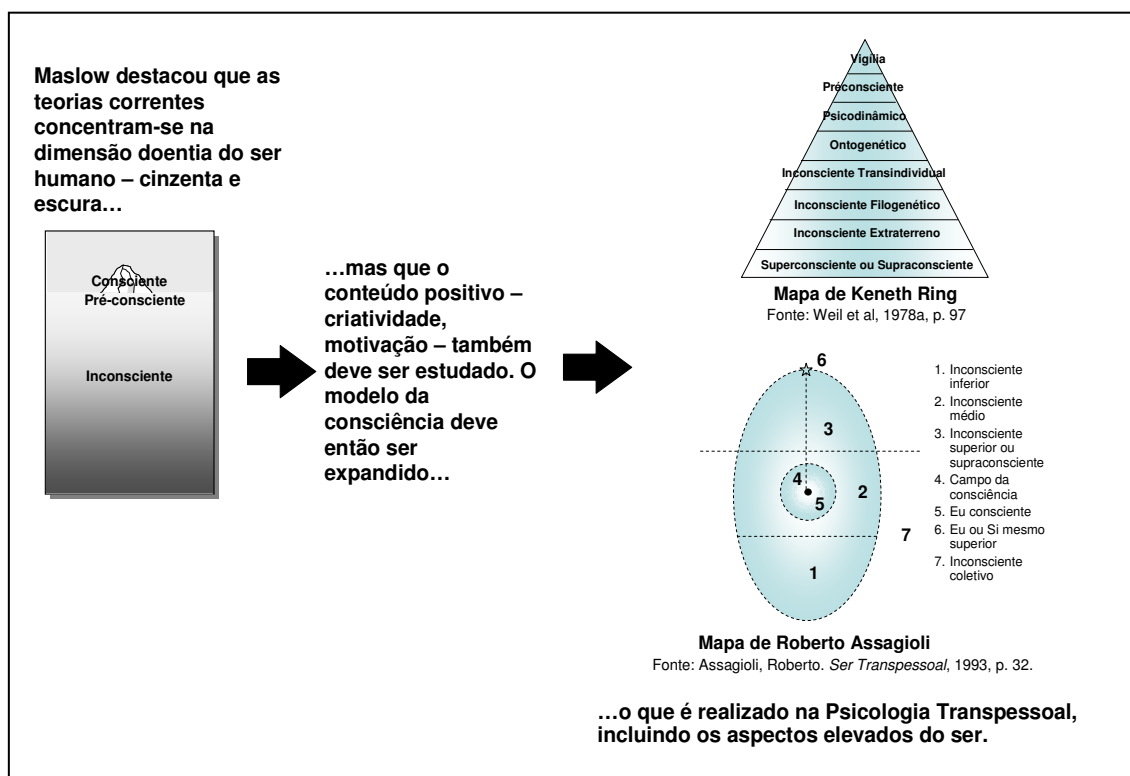


Figura 2- Evolução da cartografia da consciência

Enquanto que o modelo de Ring objetiva mapear o não-consciente para a inclusão dos conteúdos de transpessoalidade, o modelo de Assagioli foca-se na qualidade de tais conteúdos. Neste modelo, o inconsciente inferior corresponde ao inconsciente freudiano, e o inconsciente superior – ou Supraconsciente – é o reservatório dos conteúdos explorados por Maslow: a intuição, a criatividade e inspiração. A figura 3 elabora pictorialmente este aspecto.

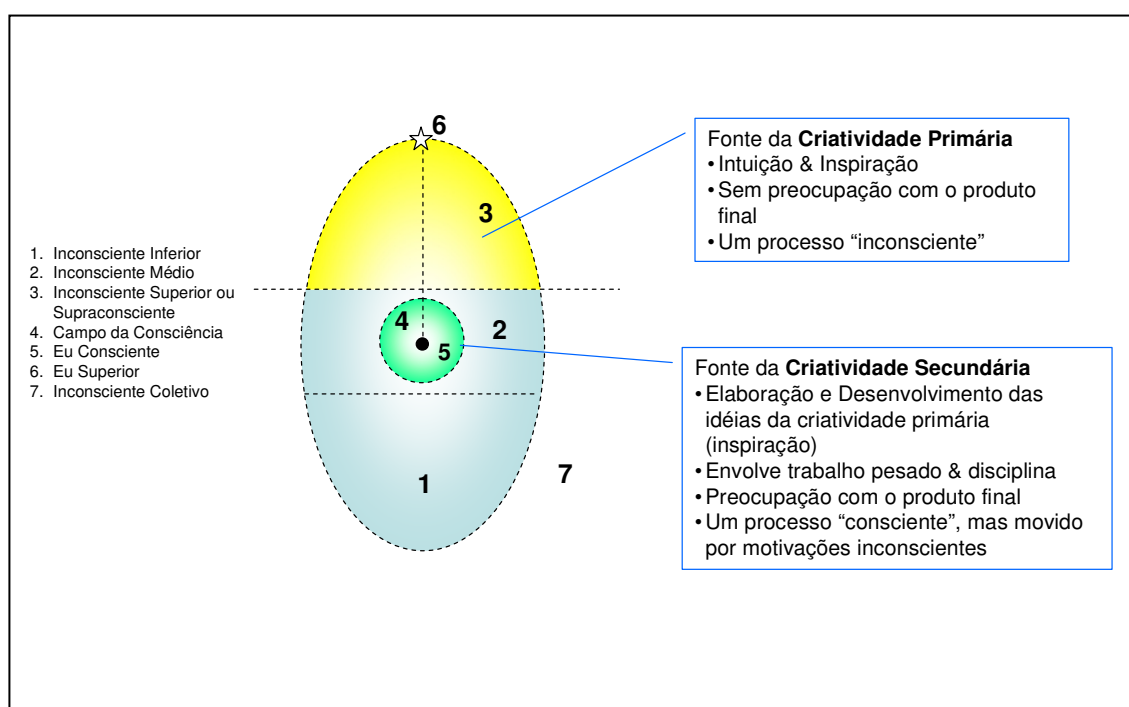


Figura 3- Modelo de Assagioli e relação com Maslow

Ter uma inspiração, portanto, seria acessar a Supraconsciência. Estes acessos a conteúdos elevados da consciência ocorrem no que Maslow chamou de “experiências culminantes” ou de “pico”. Tais experiências de iluminação podem durar alguns minutos ou algumas horas, mas não indefinidamente. Por ser um processo inconsciente, não podemos controlar quando vamos ter tais experiências, mas poderíamos aumentar a probabilidade de sua ocorrência. Tal

probabilidade aumenta quão menor é nossa fragmentação psíquica. E assim como a Psicanálise objetiva desfragmentar o indivíduo para trazê-lo à “normalidade” (o que não deixa de ser um conceito subjetivo e dependente de contexto), a Psicologia Transpessoal busca desfragmentar o indivíduo para que ele experiencie o máximo de suas capacidades e bem-estar.

Um dos elementos fundamentais da Psicologia Transpessoal é o modelo em que não há somente 2 níveis de consciência, mas inúmeros. A quantidade varia conforme o modelo, e no caso do modelo de Ring, temos 8. Mas um elemento comum entre os diversos modelos da Transpessoal é que partem sempre de uma consciência individual – a de vigília – e vão se aprofundando até que se fundem com as de outros indivíduos e seres, no extremo fundendo todas as coisas do universo. Dito de outra forma, a visão do indivíduo muda para a de um Ser Bio-Psico-Social-Cósmico-Espiritual. Fragmentação, por consequência, é um conceito que é significativamente expandido para além da visão psicanalítica. Com tal visão integrada, é natural que a Psicologia Transpessoal se expanda além dos limites da Psicologia tradicional, e comece a envolver outras áreas do conhecimento. Portanto, a Psicologia Transpessoal se torna Transdisciplinar por natureza.

Quanto mais a Psicologia Transpessoal evolui, e portanto se funde com outras disciplinas, tanto mais se torna relevante revisitar seus modelos, formalizando seus conceitos e dando-lhe estrutura, ou do contrário corre o risco de cair na vala do senso comum, perdendo o status de ciência que a Psicologia conquistou, como mencionado no início do capítulo. Neste esforço, temos o modelamento da Transpessoal em estrutura estática e dinâmica elaborado por Vera Saldanha (SALDANHA, Vera. *Psicologia Transpessoal: abordagem*

integrativa: um conhecimento emergente em psicologia da consciência. Ijuí: Ed. Uniuí, 2008). O modelo da estrutura estática é composto de 5 elementos:

- conceito de unidade, ou não-fragmentação do indivíduo, e sua integração com todas as outras entidades do universo;
- conceito de vida, que declara que nascer, viver e morrer fazem parte do processo de evolução do indivíduo. Em alinhamento com o conceito de unidade, a vida individual é totalmente integrada com a vida cósmica;
- conceito de ego: o ego, como declarado na Psicanálise, é fundamental para a vida cotidiana, porém há circunstâncias onde ele serve de barreira para o desenvolvimento do indivíduo, ao mantê-lo em estado fragmentado e filtrar a riqueza de conteúdo de suas experiências.
- Cartografia da consciência, definindo os bolsões de conteúdo a psique, como exposto acima com os mapas de Keneth Ring e Assagioli;
- Estados da consciência, definindo outros estados além dos estabelecidos por Freud, e que permitem acessar os conteúdos das dimensões detalhadas na cartografia da consciência.

Na estrutura dinâmica, Vera Saldanha considera a representação da evolução do indivíduo em torno de 2 eixos, o Evolutivo e Experiencial, conforme figura 4. Esta dinâmica é parte do que elaborou como Abordagem Integrativa.

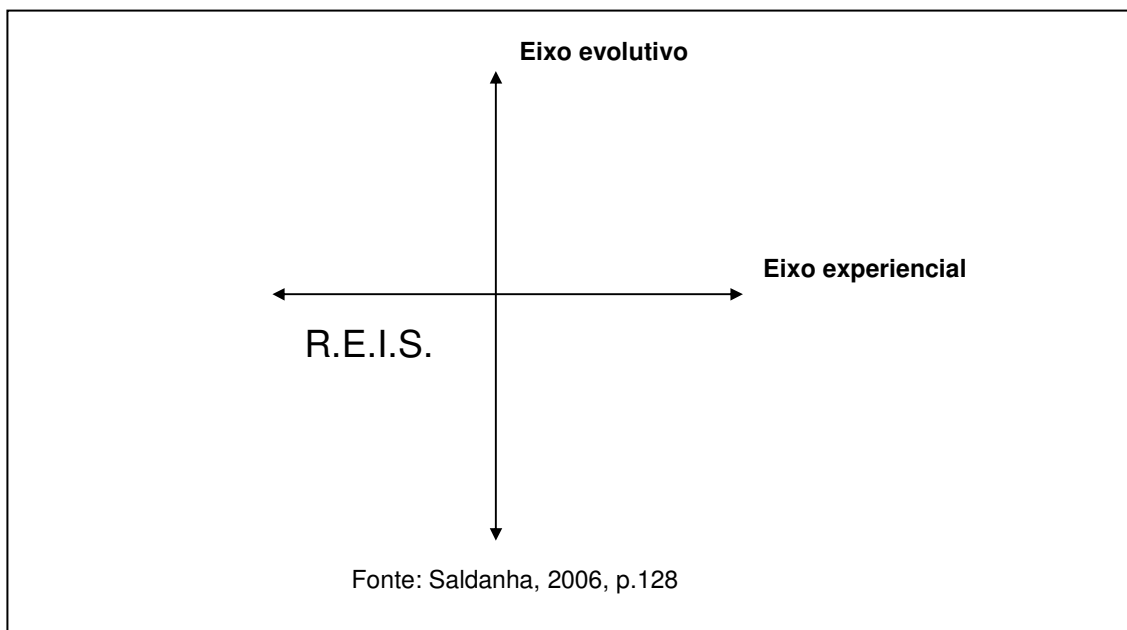


Figura 4- Aspecto dinâmico da Psicologia Transpessoal: Eixos evolutivo e experiencial

Nesta dinâmica, o exercício da integração crescente das 4 dimensões psíquicas entre si – Razão (R), Emoção (E), Intuição (I) e Sensação (S) leva o indivíduo ao deslocamento ao longo do seu eixo evolutivo, expandindo sua consciência e levando-o ao seu autodesenvolvimento. Na sua abordagem integrativa, Vera Saldanha considera não somente uma visão de modelo, passiva, mas principalmente uma abordagem ativa de intervenção para ajudar o indivíduo nesta evolução. Esta abordagem integrativa considera que a evolução ocorre em 7 etapas integrativas: reconhecimento, identificação, desidentificação, transmutação, transformação, elaboração e integração.

- Reconhecimento: é a primeira etapa, em que o indivíduo percebe a necessidade de mudança. É a motivação inicial;
- Identificação: é a etapa em que o indivíduo, motivado pelo Reconhecimento, vivencia e percebe os sentimentos, pensamentos e sensações envolvidos com aquilo que deve ser mudado ou transformado. Vivenciar e perceber também implica em

contextualizar: definir o quando, onde, como, com quem, para que o indivíduo sente e age da forma corrente;

- Desidentificação: é a etapa em que, uma vez passada pela identificação, o indivíduo consegue ter uma perspectiva externa a si, dos seus comportamentos, sentimentos e pensamentos. Esta perspectiva externa implica ser capaz de ter uma visão crítica, analítica daquilo que apreendeu durante a fase de identificação.
- Transmutação: nesta etapa, o indivíduo volta a ter uma perspectiva pessoal do que apreendeu nas fases de identificação e desidentificação, porém agora ampliada. Na desidentificação, a visão era fria, analítica. Nesta fase, a visão é relativizada. Surge o conflito interno: vale a pena mudar? Abandonar?
- Transformação: o indivíduo escolhe o caminho da mudança identificado da transmutação, e caminha no plano de mudança;
- Elaboração: nesta etapa emergem os insights vindos do processo de transformação, ou seja, os desdobramentos desta etapa;
- Integração: nesta etapa as mudanças são incorporadas nas diversas dimensões do indivíduo – pessoal, profissional, social. As mudanças tornam-se permanentes, pois foram incorporadas no seu núcleo, consciente e inconsciente.

Para auxiliar o indivíduo na passagem pelas incontáveis sequências e sobreposições das etapas integrativas que farão parte de sua vida, a abordagem integrativa também considera recursos que, alinhados à base fundamental da Psicologia Transpessoal, têm foco no acesso aos conteúdos

dos diversos níveis de consciência, o que é facilitado ou mesmo viabilizado através da imersão em outros estados de consciência além do da vigília.

Entre os recursos ou exercícios utilizados temos os mais antigos e conhecidos, como meditação e contemplação, como também arteterapia, desenho, vivências, re-sonhar, psicodramas transpessoais.

III – CONCEITOS DA DINÂMICA MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

MOTIVAÇÃO E SELF-ACTUALIZATION

Além da criatividade, Maslow estudou profundamente a motivação. Ele mencionava que um dos aspectos saudáveis do indivíduo é o seu desejo de evoluir, que se manifesta em forma de uma motivação por constantes desafios. Conforme Maslow: "...cada um de nós já nasceu com certas necessidades de experienciar valores mais elevados, da mesma maneira que nascemos fisiologicamente com necessidade de zinco ou magnésio em nossa dieta. Portanto, este argumento é dizer definitivamente que nossas necessidades mais elevadas e de motivação estão biologicamente enraizadas. Todo ser humano tem a necessidade instintiva por valores mais elevados de beleza, verdade, justiça, e assim por diante. Se pudermos aceitar estas noções, então a pergunta-chave não é 'o que estimula a criatividade?', mas sim 'por que em nome de Deus nem todo mundo é criativo?' " (Maslow, A.H. *Maslow on Management*, p. 11).

Em seus artigos sobre motivação por valores mais elevados, Maslow explorou o termo "Self-actualization" como fundamento de suas teorias. Pela difícil tradução exata para a língua portuguesa, manteremos o uso do termo em inglês ("actualization" tem o sentido de "concepção", "compreensão", ou ainda de "efetivação". Assim, talvez o mais apropriado fosse traduzir o termo como "compreensão e efetivação de si mesmo").

Outro termo usado por Maslow para "Self-actualization" é de "individuation", embora este último com significado algo diferente de Carl Jung,

o primeiro a utilizá-lo durante seus estudos sobre as filosofias orientais. Em tais estudos, Jung relata que, segundo o ensinamento tântrico, somos influenciados pelos *klesas*, que podem ser traduzidos como impulsos básicos. Um destes impulsos, segundo Jung, nos compele à “individuação”, ou seja, a nossa diferenciação de outros seres, no processo que em nós produz a personalidade. Embora a individualidade exista desde o princípio da nossa existência, a individuação só ocorre quando se ganha consciência de sua existência.

“Self-actualization” ou “Individuation”, segundo Abraham Maslow, apresenta o ser humano no ápice de seu desenvolvimento. Não se trata de “egoísmo” ou “individualismo”, mas da pessoa reconhecer a missão - ou propósito - de sua existência. Ao seguir o caminho desta missão, o indivíduo se sente pleno e feliz, não importa quais dificuldades encontre, pois entende que são parte do processo..

Maslow menciona que “self-actualized people” não são necessariamente pessoas ricas, de sucesso e poder, mas sim aquelas que se buscam se aperfeiçoar em suas atividades, e por mais difícil que tal busca lhes possa ser, se regozijam neste processo. Aqui cabe um outro conceito da Psicologia Transpessoal, o da “Normose”. A normose é doença psíquica, mas que é considerada normal pela maioria. “Sucesso é ser rico e/ou poderoso”, seria uma afirmação que se encaixa na normose.

Para elaborar sobre “Self-actualization”, Maslow definiu 2 tipos de conhecimento: “D-Cognition” e “B-Cognition”. No “D-Cognition”, a letra “D” refere-se a “Deficiência”; seria portanto a “Cognição da falta”. Este é o primeiro tipo de cognição do indivíduo; ele percebe a falta do que gostaria de ter para

ser feliz, seja em si mesmo, nos outros ou no meio em torno. Neste tipo de cognição, o foco é encontrar o defeito, o de ter a visão crítica. No outro extremo, temos o “B-Cognition”, ou a cognição do Ser. O foco desta cognição é ver a perfeição em todas as coisas. Esta cognição leva a um estado contemplativo, pois qualquer interferência do indivíduo o faz pensar que pode estragar tal equilíbrio.

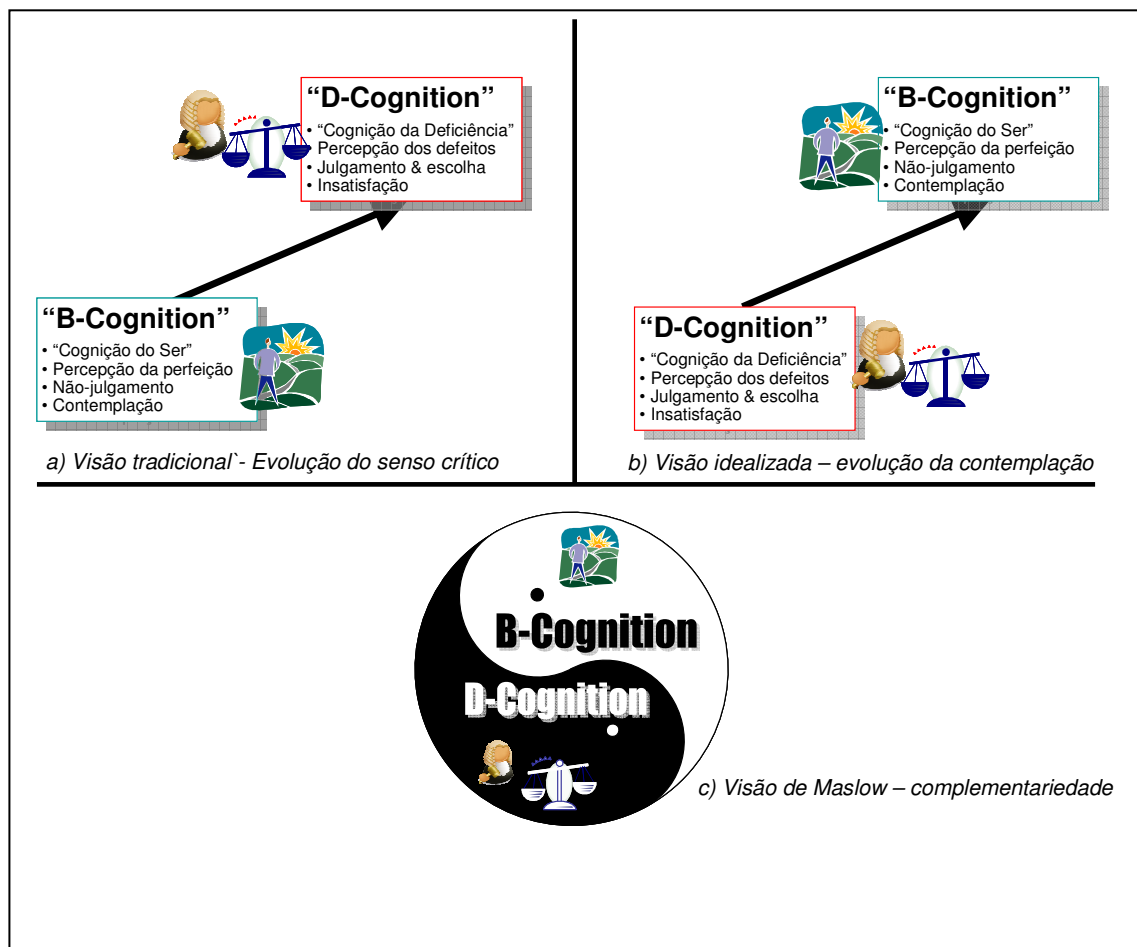


Figura 5- Tipos de cognição segundo Maslow

Nossa cultura, principalmente a ocidental, exalta o “D-Cognition” (ver figura 5 a). A pura cognição da Deficiência tende a nos fazer não desfrutarmos plenamente das conquistas que acumulamos ao longo da vida. No mundo organizacional, o arquétipo do executivo atual é o de que possui somente o “D-

cognition”, a habilidade de identificar as deficiências; para ele, é pecado a cognição da beleza e perfeição do “B-cognition”.

No outro extremo, a cognição do Ser soa como o caminho para a felicidade: admirar a beleza do Universo e a perfeição de todas as coisas. Maslow porém ressalta que este outro aspecto também tem seu lado negativo: a passividade, que no seu extremo leva à inanição. O exemplo de Maslow é o da inundação que ameaça as vidas de toda uma comunidade. No estado de puro “B-Cognition”, o indivíduo tende a não agir, por um lado extasiado com a beleza do evento, por outro por medo de interferir e prejudicar a perfeição dos relacionamentos da Natureza.

“Self-Actualized people”, portanto, seriam as pessoas que entendem a complementariedade destes dois lados da cognição. É necessário ser capaz de admirar a beleza das coisas como são, porém uma visão do que pode ser melhorado também é necessária, para que o indivíduo seja compelido à ação. Não a ação normótica, que é regida pelo meio-ambiente, mas por aquela que encontra eco no lado introspectivo do indivíduo.

Maslow mencionou 8 maneiras de atingir o “self-actualization”:

1. “Self-Actualization” significa experimentar plena, vívida e pessoalmente uma total concentração e abstração.
2. “Self-Actualization” é um processo progressivo de escolhas do indivíduo
3. “Self-Actualization” implica na existência de um “self” ou “eu”. É portanto fundamental ouvir esta voz interior, voz de impulso, não somente as vozes exteriores, como dos pais, da autoridade, ou das tradições.

4. Diante da dúvida, seja sincero, e não finja ou adote poses.
5. Viva suas experiências com auto-consciência.
6. Auto-realização não é só um estado final, mas também um processo de realização de suas próprias potencialidades em qualquer momento e em qualquer nível.
7. Experiências culminantes ou de pico são momentos passageiros de “Self-Actualization”; são momentos de êxtase que não se pode comprar, garantir ou buscar. Contudo, o indivíduo pode se preparar de maneira a que tais experiências sejam mais ou menos prováveis de ocorrer. Praticamente todo mundo tem experiências culminantes, mas não o percebem.
8. É necessário expor seus mecanismos de defesa internas e eliminá-las. Expô-las significa revelar psicopatologias. É um processo doloroso devido a que as defesas se edificam contra algo desagradável.

Sobre mecanismos de defesa, Maslow definiu o de “dessacralização”. O indivíduo, sob esta defesa, não vive plenamente suas experiências, com medo de que seja novamente “ferido” se se aproximar em demasiado. É necessário portanto vencer este medo, pois nem toda experiência similar é dolorosa, assim como apenas fugir da dor não nos ajuda a evoluir.

A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

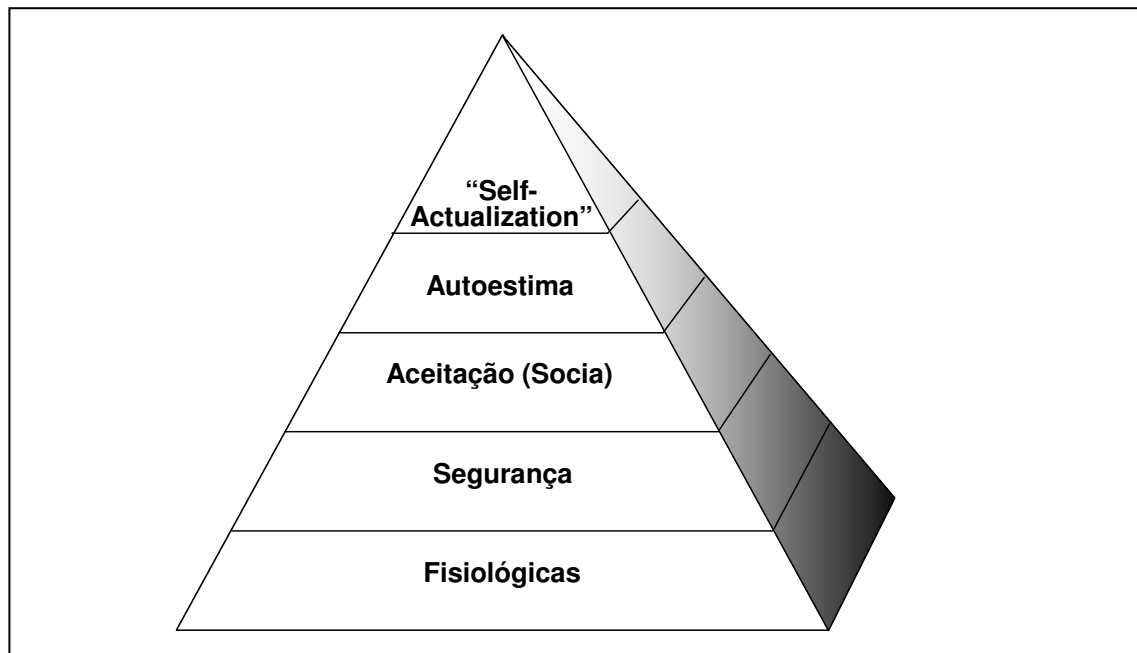


Figura 6- Hierarquia das Necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades definida por Maslow em 1943 pode ser vista graficamente na figura 6. Embora não a tenha representado originalmente como uma pirâmide, é como foi consagrada na literatura.

Segundo Maslow, há pelo menos 5 grupos de objetivos que podem ser chamados de necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, de aceitação ou social, de autoestima e de "Self-Actualization". Cada grupo está relacionado aos outros em uma hierarquia de influência ou predominância. Os mais dominantes tendem a monopolizar o uso das várias capacidades do organismo; os menos dominantes tendem a ser minimizados, esquecidos ou negados. Na figura 4.1, o grupo mais dominante é o das necessidades fisiológicas, com tal dominância diminuindo até o menos dominante, o grupo de "Self-Actualization". Quando uma necessidade é satisfeita, a seguinte na hierarquia emerge e toma seu lugar como dominante da vida consciente do indivíduo.

Conforme Maslow, isto faz do ser humano um animal com desejo permanente. O indivíduo não necessariamente tem necessidades somente de um nível da hierarquia; em geral ele está parcialmente satisfeito e parcialmente insatisfeito com as necessidades de cada hierarquia. Porém, ele estará predominantemente em um dado nível, com a maior parte das necessidades dos níveis inferiores satisfeita.

O primeiro nível incorpora as necessidades fisiológicas, como alimento; se não satisfeitas, todas as outras necessidades são ignoradas (o indivíduo não se preocupará com sua própria segurança, ou estima, até que as necessidades básicas sejam atendidas). Esta é a situação em regiões ou indivíduos que passam por pobreza intensa, pois aqui não nos referimos, no exemplo do alimento, à fome usual que temos vez ou outra, antes das refeições, mas aquela crônica e intensa).

O segundo nível refere-se às necessidades do indivíduo de se sentir seguro. Uma vez que suas necessidades de alimento (crônica e intensa, não nos referimos aqui à fome que todos temos vez ou outra, ou antes das refeições), o indivíduo irá buscar segurança física e de abrigo. Uma vez que as necessidades essenciais deste nível estejam satisfeitas, o indivíduo irá avaliar suas necessidades do próximo nível, da aceitação ou social.

O terceiro nível contém as necessidades do indivíduo de ser aceito pelo grupo, já que neste ponto ele não sente a ameaça à sua integridade física. Ao mesmo tempo, ele estará disposto a conviver com uma situação onde sua autoimagem é diminuída, se sentir que isto é necessário para que seja aceito pelo grupo.

O quarto nível refere-se a autoestima. Não sentindo mais a pressão de ser aceito pelo grupo (já sentindo-se seguro de que o é), o indivíduo irá buscar sentir-se valorizado. Neste processo de busca de sua autoimagem, ele possível que se incorra na falsa autoestima e no ego inflado; estes são estágios no seu desenvolvimento, que são ultrapassados quando se ganha a real consciência de si.

O quinto nível é o da “Self-Actualization”. Neste estágio, o indivíduo já encontrou o equilíbrio da autoestima, tem consciência clara do seu valor, e agora busca o que podemos chamar de sua “missão de vida”. Ele buscará aquele foco de vida que o entreterá, ao mesmo tempo que se aperfeiçoa na direção escolhida. Citando Maslow: “Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, e um poeta deve escrever, se isto é o que lhe traz paz para si. O que a pessoa pode ser, ela deve ser. Esta necessidade é o que chamamos de “Self-Actualization”...Refere-se ao desejo da pessoa de sentir-se pleno, à sua tendência de se tornar efetivamente aquilo que ele é potencialmente: tornar-se tudo aquilo que é capaz de se tornar...” (Maslow, A.H., *Maslow on Management*, p. 3).

Baseando-se em sua hierarquia de necessidades, Maslow lançou algumas críticas às teorias de Peter Drucker sobre gerenciamento, pois as considerou demasiadamente “generalizadas”, sem considerar as diferenças individuais. Menciona, por exemplo, que gestões democráticas em grupos presos no nível das necessidades básicas ou de segurança tende a não funcionar. Como exemplo, cita que em alguns países do terceiro mundo, ou mesmo na Alemanha da 2^a. Guerra Mundial, professores que não baseassem seu estilo na dureza e na intransigência seriam considerado “fracos”, e portanto

não merecedores de atenção. Nestas sociedades, o indivíduo não necessita sentir-se ouvido ou aceito, mas sim sentir-se seguro, de estar protegido por alguém que demonstre força e firmeza suficientes para protegê-lo.

A ESPIRAL DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO

A espiral dinâmica do desenvolvimento é uma teoria criada por Clare Graves, que a iniciou nos anos sessenta, posteriormente tendo Don Beck e Christopher Cowan elaborando sobre o tema, que se mantiveram fiéis ao originador. O modelo definido mostra o desenvolvimento do ser humano ocorrendo num fluir por níveis de ou “ondas” de existência, numa trajetória similar a de uma espiral, ou seja, a evolução ocorre para um estágio que incorpora os anteriores. Pode-se visitar um nível, mas em um outro grau de desenvolvimento. Beck e Cowan chamaram estes níveis de existência de MEME: cada MEME representam uma forma de ver o mundo, um estágio de existência psicológica, um sistema de valores e princípios de organização, uma forma de pensar. Os MEMEs seriam as explicações por trás do comportamento das pessoas e das organizações, os motivadores implícitos. No modelo, cada MEME é definido por e um nome popular. O quadro abaixo resume os 8 MEMEs que constituem o modelo da espiral dinâmica:

MEME	Nome popular	Motivações básicas
BEGE	Arcaico-instintivo (<i>SurvivalSense</i>)	Manter-se vivo, garantindo água, alimento, calor, sexo e segurança, com base nos instintos

PÚRPURA	Mágico-animista (<i>KinSpirits</i>)	Manter relacionamento de sangue (ex.: tribos étnicas) para viver em um mundo de espíritos mágicos (bons e maus)
VERMELHO	Deuses de Poder (<i>PowerGods</i>)	Manifestar poder sobre outros e a natureza, explorando-os para nutrir a necessidade de poder e glória em um mundo de dominadores e dominados.
AZUL	Regra do Conformismo (<i>TruthForce</i>)	Obediência à autoridade, à organização e aos códigos e padrões estabelecidos, como crença da melhor forma de se viver.
LARANJA	Conquista Científica (<i>StriveDrive</i>)	Num mundo de oportunidades, há sempre uma forma de tornar as coisas melhores para si. Racionalidade é a regra do jogo.
VERDE	Eu Sensível (<i>HumanBond</i>)	Consenso e bem estar das pessoas em geral é prioridade. Bons sentimentos e solidariedade devem comandar a racionalidade.

AMARELO	Integrativo (<i>FlexFlow</i>)	Flexibilidade para adaptação a mudanças, em um mundo composto de diferentes hierarquias, sistemas e formas.
TURQUESA	Holístico (<i>GlobalView</i>)	Visão do mundo como um sistema holístico universal. Percepção e vivência da harmonia entre todas as partes que compõem a vida e o mundo.

Tabela 1-MEMEs da espiral do desenvolvimento

O MEME Bege é do Eu instintivo, que busca a sobrevivência, equivalente aos 2 primeiros níveis hierárquicos de Maslow. Os indivíduos, embora tenham foco na sua própria sobrevivência, podem se organizar em bandos para facilitar a tarefa da sobrevivência (por exemplo, contra um predador comum). Este MEME é encontrado nas primeiras sociedades humanas, moradores de rua com doenças mentais, e em massas famintas da sociedade, como exemplo. Sua participação na população adulta é extremamente pequena.

O MEME Púrpura representa o pensamento animista. As pessoas crêem que suas vidas são controladas por seres mágicos e espíritos, ancestrais ou não. Com isso se utilizam de rituais, maldições e feitiços para se protegerem. Também se organizam em tribos étnicas ou outro tipo de grupo em que compartilham dos mesmos espíritos ou seres mágicos que os protegem e determinam seus destinos. Este MEME é encontrado em algumas sociedades do Terceiro Mundo, em gangues, equipes de atletas e tribos corporativas.

O MEME Vermelho é o do poder egocêntrico. Como os senhores feudais que protegiam seus servos em troca de proteção, há aqui também uma relação de dominador e dominado, onde o dominador, impulsivo e poderoso, é considerado um ser superior, e que portanto tudo pode, e para quem se pede proteção.

O MEME Azul é a da fidelidade à sociedade. Há nesta sociedade ou organização um código de conduta que regra a vida de todos. Esta organização provê assim ordem ao grupo. Este MEME pode ser encontrado em sociedades e grupos de hierarquia rígida, como no fundamentalismo islâmico, em algumas ordens sociais e países como Cingapura. Quase a metade da população mundial se encontra neste MEME.

O MEME Laranja é o da competitividade. O mundo está cheio de oportunidades que podem e devem ser exploradas para benefício próprio. Para tanto, a ferramenta fundamental é a racionalidade. O materialismo reina. Este MEME pode ser encontrado nas grandes organizações empresariais capitalistas. Este MEME é o segundo em participação na população mundial, mas é o primeiro no que se refere à participação no poder.

O MEME Verde é do consenso, da comunidade. Este MEME se contrapõe ao Laranja ao afirmar que a ganância levará à degradação da humanidade, ao exaurir os recursos naturais e ao fomentar sentimentos negativos e individualistas nas relações humanas. Este MEME prioriza o consenso (por mais que demore a decisão), os valores comunitários e a ecologia. Pode ser encontrado em ONGs, algumas linhas religiosas, na psicologia humanista e na teologia da libertação, como exemplos.

O MEME Amarelo é o da integração. É o MEME que reconhece a existência dos outros MEMEs, e mais do que entender suas diferenças, ele as aceita. Com isso seu foco é em adaptação e integração.

O MEME Turquesa é o holístico. Não se limita a ver diferenças dos MEMEs e outros sistemas da vida, mas os entende como parte de um todo, com características que formam um conjunto harmônico. Uma nova dimensão de entrelaçamentos nas relações é percebida neste nível.

Os MEMES são agrupados em 2 conjuntos: os de primeira ordem, formados pelos MEMEs Bege até o Verde, e os de segunda ordem, formado pelos MEMEs Amarelo e Turquesa. Tal agrupamento se deve a uma diferença fundamental entre estes 2 conjuntos. Os MEMEs de primeira ordem podem ser considerados “mutuamente exclusivos”, ou seja, indivíduos ou organizações que estejam um nível qualquer não toleram a presença ou existência dos outros. Como exemplo, o MEME azul, com seu código de honra em se submeter à sociedade, não tolera o individualismo e cobiça do MEME Laranja; este, por sua vez, além de ogerizar o conformismo do MEME Azul, não tolera estes discursos “sem-sentido” apocalípticos do MEME Verde. 2 MEMEs podem coexistir somente em situações específicas de “Condições de Vida”, que segundo Beck e Cowan são compostas de 3 elementos; localização no tempo, localização geográfica e circunstâncias sociais. Os MEMES da ordem superior – Amarelo e Turquesa – diferenciam-se porque entendem e aceitam a existência dos outros MEMEs, não importa em que condição. Como colocado por Ken Wilber, é como se houvesse um “salto quântico” na passagem dos MEMEs da primeira ordem para a da segunda.

Há uma dinâmica na movimentação entre os MEMEs, que poderiam ser representados em uma espiral. O MEME anterior é incorporado pelo seguinte; há ainda um movimento entre o “centrado no eu” e o “centrado no grupo”, que se infere das descrições de cada MEME.

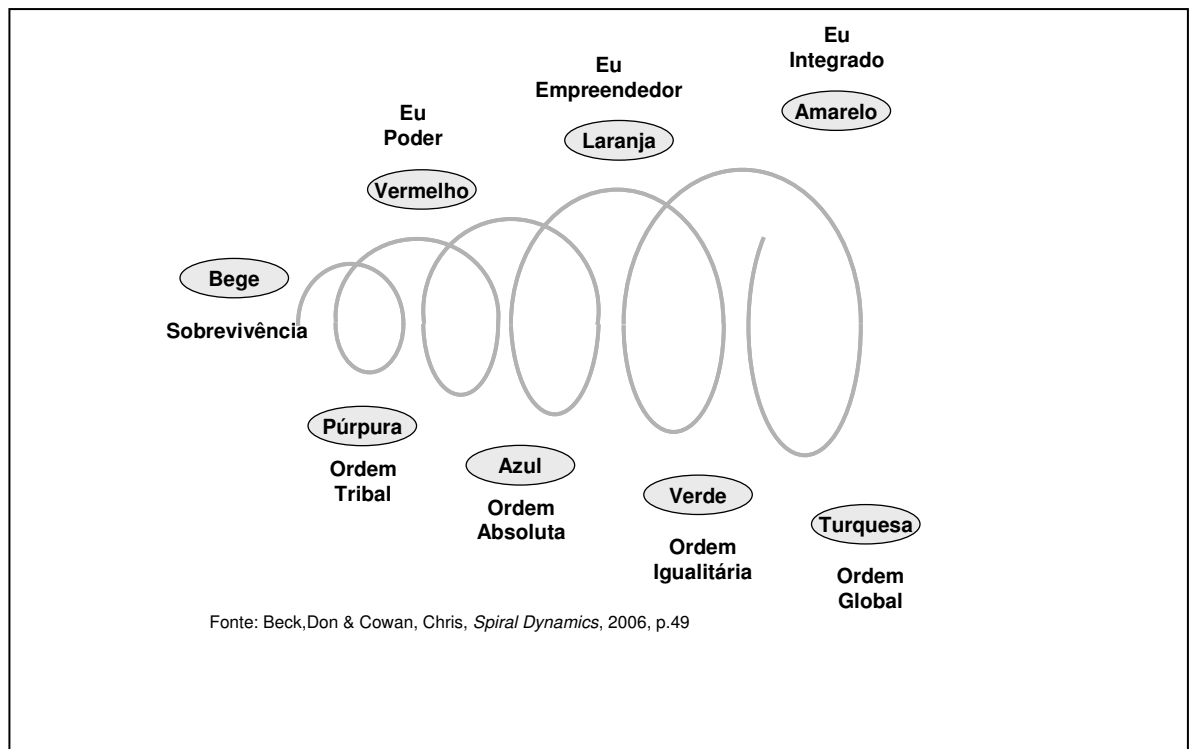


Figura 7-Mapa psicológico de MEMEs

Para que haja a mudança de uma MEME para outro, há neste modelo 6 condições que devem ser respeitadas:

- **Condição 1: Potencial** – o indivíduo ou o grupo deve ter disposição para a mudança. Neste sentido, há 3 grupos de pessoas ou grupos: os abertos a mudança; os “cegos psicologicamente”, que não vêem alternativas para mudanças; e os bloqueados, que têm algum tipo de barreira psicológica, que os impede de mudar.
- **Condição 2: Soluções** – Deve haver soluções para os problemas existentes no momento, e que pedem por mudanças;

- **Condição 3: Dissonância** – Deve haver algum tipo de “turbulência” com o sistema atual, que pede que haja mudanças. Como exemplos, numa empresa seria a queda de vendas, declínio de qualidade, queda de produtividade; na sociedade pública, uma escalada na taxa de criminalidade;
- **Condição 4: Barreiras identificadas e superadas** – As barreiras para a mudança devem ser concretamente identificadas (se forem pessoas, seus nomes devem ser conhecidos, e não se limitar a uma identificação genérica) e (a) eliminadas, (b) contornadas, (c) neutralizadas ou (d) reformatadas em algo diferente.
- **Condição 5: Insights sobre as causas prováveis dos problemas e alternativas viáveis** devem ser exercitados, para que as pessoas envolvidas tenham um profundo e claro entendimento do porquê a mudança deve ser feita.
- **Condição 6: Consolidação e suporte** durante o processo de transição deve existir

Note que este modelo de espiral de desenvolvimento contém também uma estrutura estática e uma dinâmica. Mas neste modelo não são cobertos estados de consciência ou níveis superiores, conforme a Psicologia Transpessoal, embora haja um paralelo em sua estrutura. O MEME Turquesa é tipicamente transpessoal. Nele também há a referência de percepção de uma outra dimensão de entrelaçamento nas relações entre MEMEs, invisível nos níveis anteriores. Experiências culminantes podem ser *drivers* para as mudanças de MEME no indivíduo. Conforme Ken Wilber, o nível Turquesa

implica às vezes o surgimento de uma nova espiritualidade como uma malha de toda a existência.

IV – ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ATUAL SOB A ÓTICA DE MASLOW E DA ESPIRAL DO DESENVOLVIMENTO

O ambiente organizacional está cada vez mais dinâmico. O cenário comum no passado, com uma vida profissional que se inicia e termina na mesma organização, torna-se cada vez mais raro. Na linguagem de negócios, as “rupturas” tornam-se cada vez mais frequentes, por conta das evoluções principalmente tecnológicas. Como exemplo,

- a centenária Kodak teve readequar seu maior negócio, o de produção de máquinas e filmes de rolo, porque ele deixou de existir como tal, com o advento da fotografia digital. Isto significa novos concorrentes no mercado, de segmentos impensáveis para uma indústria fotográfica, e um novo stress à empresa e seus funcionários para apreenderem as novas habilidades necessárias;
- Um dos ícones americanos na indústria de computação, DEC (Digital Equipment Corporation), fundada em 1957, deixou de existir em 1998. É certo que muitos que se juntaram à empresa na década de 70 acreditavam a tinham como última empresa de sua carreira;
- quem hoje vive sem Google? A empresa existe somente há 13 anos. Há até o verbo “google” no inglês coloquial;
- a indústria fonográfica, que então tinha seus lucros garantidos venda de LPs, hoje luta em encontrar forma de sobreviver com a concorrência dos *downloads*.

As atuais organizações têm como principal diretriz a competitividade, pois disso depende sua existência. O problema porém é que, na sociedade de informação em que vivemos, é difícil determinar quem são seus competidores. Em alguma parte do mundo, neste momento, alguém pode estar desenvolvendo aquela idéia brilhante que irá criar ruptura na indústria em que você trabalha, e que portanto afetará seu emprego. De maneira análoga, aquela experiência obtida em longos anos de trabalho, que você julga tão preciosa, estão prestes a perder valor de mercado. Neste sentido, não há muita diferença entre temores dos indivíduos e os das organizações.

Neste foco competitivo, dois aspectos humanos ganham prioridade: produtividade e criatividade. Uma das perguntas-chaves do mundo dos negócios, por exemplo, é “como fazer para que os indivíduos sejam mais criativos?”. Pois criatividade nos poria na situação de detectarmos as ameaças aos nossos negócios ou de criar aquele novo produto que revolucionará o mercado. Há até literatura famosa sobre ócio criativo. E aqui temos o primeiro lugar-comum de erro no mundo organizacional. Segundo Maslow, as pessoas são criativas e produtivas naturalmente. A verdadeira criatividade que se materializa no mundo real é aquela que é um subproduto do processo de self-actualization do indivíduo. Tenho participado de várias discussões e workshops sobre criatividade na empresa, e a grande maioria, se não todas as iniciativas, concentram-se em discutir o ambiente externo: salas coloridas, indumentária, eventos radicais. Porém a real transformação ocorre segundo as etapas integrativas, e a maioria destas iniciativas não fomentam o Reconhecimento, condição necessária para a promoção da mudança.

Na linguagem organizacional, para que se possa promover a mudança, tão importante quanto saber qual o estado final é o de determinar o estado atual. Como nosso escopo é de evolução organizacional, significa determinar o estado atual da organização e dos indivíduos que a compõem. Há várias metodologias de mapeamento do estado atual do indivíduo, em geral interpretadas como mapeamento da tipologia do indivíduo, como Myers-Briggs, Juguiana, Eneagrama. Há porém 2 problemas relacionados à aplicação exclusiva destas técnicas. O primeiro é que tais tipologias ajudam a determinar qual a forma de resposta instintiva de um indivíduo frente a um estímulo em um dado momento. Porém tais técnicas não levam em consideração o seu estágio de desenvolvimento. O segundo problema é que a organização em si tem uma identidade psíquica, formada pelo conjunto dos estados psíquicos dos indivíduos que a compõem, e de sua cultura.

Se num primeiro momento restringirmo o escopo da análise no indivíduo somente, deveríamos ao menos expandir a análise da sua tipologia com seu estágio de evolução; podemos neste sentido usar a hierarquia das necessidades de Maslow, e assim a análise unidimensional mais comum de ser encontrada torna-se bidimensional, como mostrado na figura 8.

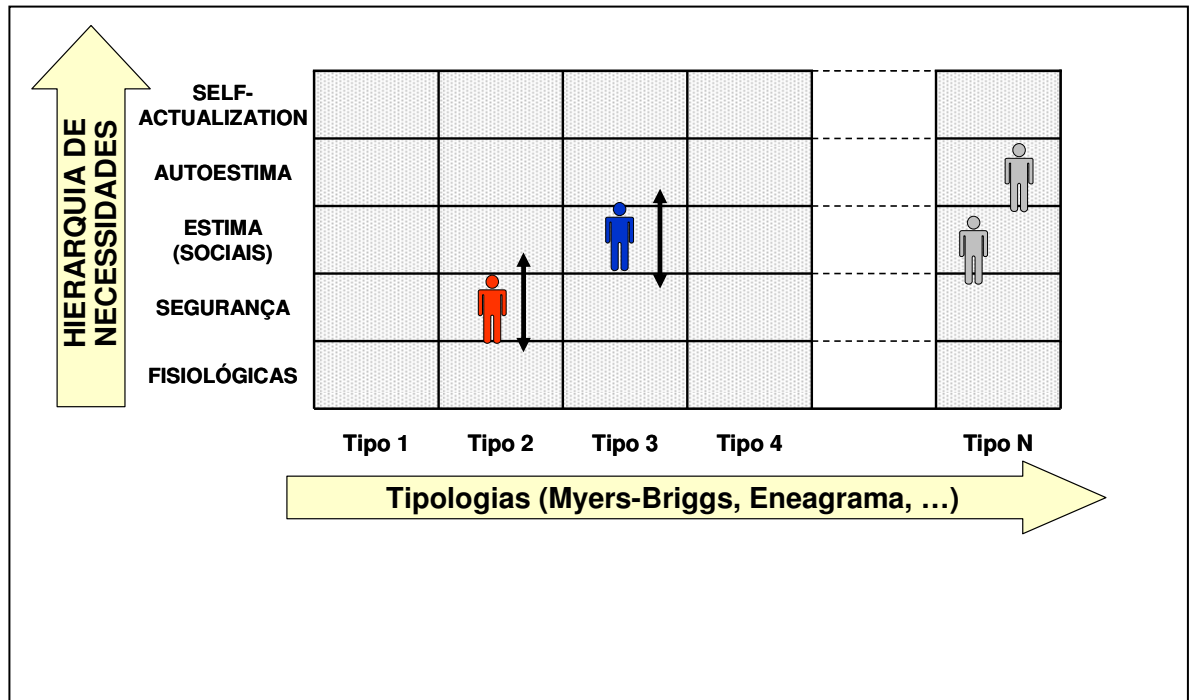


Figura 8- Dinâmica do indivíduo na hierarquia das necessidades

Há uma dinâmica do indivíduo em mover-se tanto no eixo horizontal (das tipologias, como mencionado por Ken Wilber no conceito de subpersonalidades) quanto no vertical (das necessidades). É esperada uma elasticidade menor na horizontal, por estar relacionada a um padrão de reação interno e instintivo das pessoas. Já o eixo vertical apresenta uma relação mais forte com o meio externo. Um funcionário de uma empresa em concordata tenderia a ser levado para os níveis de segurança, ao passo que o de uma empresa lucrativa e líder de mercado tenderia a estar ao menos no nível de aceitação (“tender a” é um termo apropriado neste caso porque há uma dependência da situação psíquica do indivíduo também. Uma pessoa com forte insegurança pode se colocar nos níveis inferiores, mesmo que as condições externas permitam o contrário).

Para resolver o problema do mapeamento do status da organização, e não somente do indivíduo, é mais adequado utilizar os estágios da espiral do desenvolvimento de Graves no gráfico bidimensional, como mostrado na figura 9, em lugar da hierarquia das necessidades de Maslow.

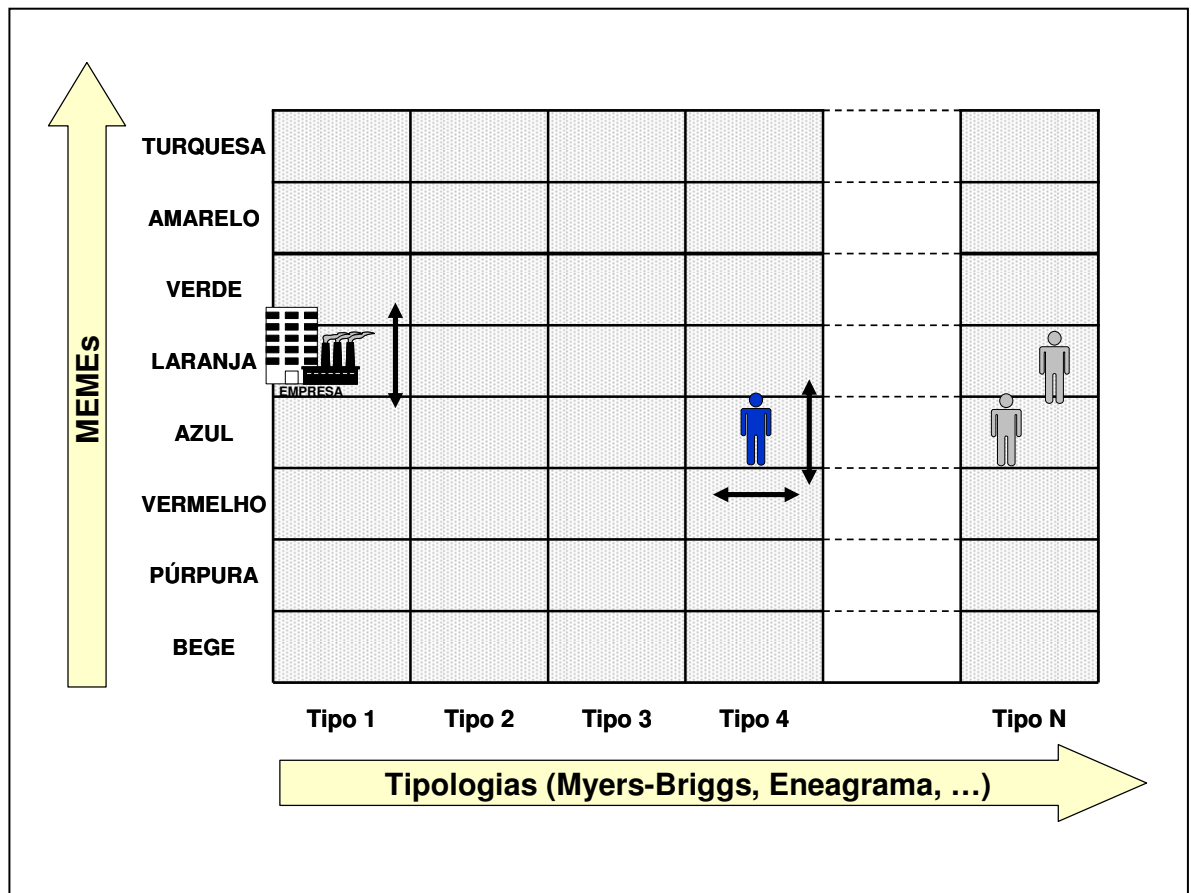


Figura 9- Dinâmica da espiral para a empresa e o indivíduo

Neste gráfico, ambos os eixos se aplicam para o mapeamento do indivíduo e para a organização. Obviamente, é necessária uma adequação das tipologias para as organizações.

Independente da tipologia do indivíduo, ele passa pelos estágios da espiral do desenvolvimento. Como exemplo, um indivíduo avaliado como “empreendedor” pela área de RH pode em verdade estar experienciando um

estágio bege, mais preocupado com sua segurança pessoal. Um outro tipo “cientista”, introvertido e intuitivo, em princípio pouco valorizado, pode estar tendo as idéias brilhantes que transformarão a indústria, por ele estar operando em *self-actualization*.

O estágio no qual a empresa se encontra pode não ser o mesmo das pessoas que a compõem, ou seu discurso destoar do seu real estágio atual. Por exemplo, uma empresa que tenha obtido grande sucesso no seu passado, e estar ainda identificada a ele, que contudo passa a uma situação de grave crise. A identificação com seu passado a faz manter o discurso do nível laranja, de competitividade e ganhos por mérito, porém em desarmonia com sua realidade, com decisões executivas no padrão do nível bege (“primeiro minhas necessidades pessoais, depois as da empresa”), que poderiam ocorrer de uma maneira velada em uma situação normal, mas agora, na crise, ocorrem de maneira explícita. Tal dissonância entre discurso e realidade tendem a amplificar o movimento ao nível bege, o oposto ao desejado.

Identificar o estágio da organização e dos indivíduos que a compõem é, portanto, um elemento chave para determinação do curso de ação da empresa na sua comunicação com seus funcionários. Isto não significa garantia de sucesso da empresa, mas de aumentar as probabilidades para tanto, como analogamente se referia Maslow às experiências de pico ou culminantes: não podemos controlá-la e tê-la quando achamos apropriado, mas ter atitudes que aumentem a probabilidade de ocorrência.

Algo frequente no mundo executivo é o de associar o efeito à causa errada, como reflexo da necessidade de criação de ícones e das diretrizes de competitividade e do ganho por mérito. Se uma empresa é bem sucedida no

mercado, o grupo logístico dirá que é devido à sua qualidade de entregas; o departamento de vendas associará o sucesso ao seu time de vendas, os acionistas e o mercado, por uma necessidade ao seu CEO, e este não somente à sua visão estratégica, mas à sua forma de valorização dos “talentos humanos”. Alguns exemplos:

Jack Welch, ex-CEO da GE, é mundialmente conhecido por seu estilo de liderança e estratégia de gerenciamento (ambos aspectos humanos), autor livros que definem sua receita de sucesso. É portanto de se esperar que suas receitas sejam utilizadas pelos seus sucessores. Jack Immelt, sucessor de Jack Welch no comando da empresa, não tem obtido o mesmo sucesso, conforme escrevem Justin Baer e Francesco Guerrera em artigo no jornal Financial Times de 5/Mar/09; Ed Zander, eleito pela entidade americana MarketWatch como CEO do ano em 2005 e no comando da Motorola à época., foi substituído em 2008 devido a seguidas perdas de resultados e de mercado, e apontado como um dos principais responsáveis pela pior crise que a empresa enfrenta desde sua criação, em 1929, por conta de erros gerenciais, conforme Andrew Parker e Paul Taylor no jornal Financial Times de 03/Mar/09.

Uma abordagem gerencial na administração das pessoas fomentada por Jack Welch e copiada por outras empresas é classificar as pessoas de maneira a premiar as 20% superiores e desestimular as 10% inferiores a permanecer na empresa. Esta receita fomentaria o desempenho dos indivíduos, ou seja, sua criatividade e produtividade, ao prover uma comparação relativa entre as pessoas. Mas se olharmos à luz dos trabalhos de Maslow sobre self-actualization, tal abordagem não tem relação com criatividade ou produtividade,

mas com certeza está relacionada a stress, pois lança os indivíduos aos níveis inferiores de sua hierarquia de necessidades.

Conforme menciona Maslow (“The Neglect of Individual Differences in Management Policy”, *Maslow in Management*, 1998) e Don Beck & Chris Cowan (“Spiral Alignment: Streaming Visions into Reality”, *Spiral Dynamics-mastering values, leadership, and change*, 2006), o estilo de gerenciamento depende da situação. Ou dito sobre o gráfico da figura 9, depende de onde se encontra a empresa e onde se encontram os funcionários. Maslow, no ensaio acima, confrontou Peter Drucker diretamente ao afirmar que nem toda administração participativa é boa, havendo circunstâncias onde o autoritarismo é necessário.

A conclusão portanto é que, na avaliação das pessoas e organizações para definição de seu plano de crescimento, um foco excessivo é dado aos aspectos estáticos ou quase-estáticos dos mesmos, como a tipologia. Os aspectos dinâmicos de evolução são tão ou mais críticos do que somente a definição do perfil das pessoas, até porque dificilmente viveremos em um ambiente onde só haja um perfil presente, aquele que melhor nos adequa. A ignorância à dinâmica da evolução psíquica humana é que nos leva a creditar à causa errada o efeito de um bom resultado. E ao falharmos, o que é mais comum no meio executivo, seja de tecnologia ou não, é de substituir o comando, na esperança de encontrar um novo ícone, e menos ênfase é dada em utilizar a experiência no aprendizado da evolução motivacional.

Assim, a primeira ação necessária para que de fato haja uma evolução organizacional é o de educar seus integrantes sobre evolução individual, explorando em profundidade os trabalhos de Maslow, a começar pelo nível

gerencial. O conceito de self-actualization deve ficar claro. É possível que neste processo muitos deixem de lado o que fazem e busquem outras atividades, ao tomarem consciência de suas reais habilidades, assim como haverá outros que continuarão no que fazem, mas agora com abordagem diferente. Mas não porque foram avaliados melhor ou pior do que outros, mas porque agora têm consciência de si. O gerente tem papel fundamental nesta ação. Ele é o veículo de comunicação da empresa – esta entidade virtual – e o funcionário, um ser real. O gerente também é afetado, pois ele também é um funcionário, e como tal tem seu gerente.

Nestas interações gerente-funcionário, é importante que o gerente seja capaz de operar não somente por seus instintos, mas também por uma abordagem fundamentada. Neste aspecto, a abordagem integrativa presta-se de maneira efetiva, pois permite endereçar de maneira mais efetiva as necessidades de mudança. Por exemplo, ao poder usar cada experiência, sucesso ou fracasso, para ajudar a si e os funcionários a caminhar pelas etapas de reconhecimento, identificação, desidentificação, transmutação, transformação, elaboração e integração. Também por deixar de hipervalorizar somente a razão, mas também equilibrá-la e integrá-la com a emoção, a sensação e intuição. Assim fazendo, os workshops, reuniões e revisões operacionais se tornariam exclusivamente mentais (embora hoje se valorize o racional, sempre há atuação das outras funções psíquicas, mas de maneira clandestina, por serem consideradas fraquezas pelos homens de negócios, e assim os reais problemas deixam de ser tratados).

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de análise dimensional foi apresentado, essencialmente, para destacar a falta de análise dinâmica do ser humano e da organização. As organizações têm se baseado, quando muito, somente no básico das teorias de motivação, provendo aos seus gerentes treinamentos superficiais, logo colocando-os em situação onde influenciam as vidas do restante da organização. Com conhecimento fundamentado essencialmente em tipologias (quando muito), ou pior, que as considerem estáticas no tempo, estes líderes acabam se tornando mais dependentes de gurus gerenciais, perdendo a visão crítica necessária para contextualizar seus ensinamentos. E temos assim o stress no trabalho.

A questão fundamental colocada “Como resolvermos o stress e nos tornarmos saudáveis?” impôs a pergunta sobre o que é ser saudável. Por Maslow, saudável não implica isenção de problemas, mas termos em nossas vidas os problemas certos que nos levam ao crescimento. Como vimos, ocorre quando se está em “self-actualization”. Neste estágio, não fugimos dos problemas, mas os resolvemos apaixonadamente. Nova pergunta se forma: “como atingirmos o self-actualization”? Self-actualization implica em uma certa introspecção, em avaliar-se de maneira sincera e determinar quais suas habilidades e para qual sua missão de vida. Esta missão pouco tem a ver com ganhar mais dinheiro, que é o pregado pelas sociedades e organizações.

As organizações têm papel fundamental nesta busca pelo *self-actualization*, que pode tanto ajudar o indivíduo a encontrá-lo como para afastá-lo. Via de regra, as receitas de gerenciamento atuais estão inclinadas para a

segunda opção. Há pessoas que interagem com seus terapeutas 1 vez por semana; com a organização, interagem várias horas por dia todos os dias da semana.

As organizações são entidades virtuais, que se comunicam com os indivíduos através do corpo gerencial. É fundamental que estes executivos estejam então preparados nesta “intervenção” com os indivíduos da organização.

Self-actualization implica em maior probabilidade de vivência de experiências culminantes, relacionadas a acessos a conteúdos de outros níveis de consciência. É portanto um típico conceito da Psicologia Transpessoal.

Ajudar o indivíduo a se tornar *Sef-actualized* significa torná-la plenamente integrada, tanto quanto às suas funções psíquicas quanto aos seus níveis de consciência. A Abordagem Integrativa se posiciona assim como a ferramenta mais adequada, pois tal integração é seu objetivo essencial.

A natureza transdisciplinar da Psicologia Transpessoal lhe facilitou a popularização. Como toda popularização tem um aspecto bom e outro ruim, a Psicologia Transpessoal tem servido indevidamente como fundamento para as linhas populares de autoajuda. Assim como as teorias de Einstein serviram para a popularização da ficção científica. Importante portanto que, na sua disseminação, a comunicação seja clara, com os conceitos bem definidos e verbalizados.

BIBLIOGRAFIA CITADA E/OU CONSULTADA

BAER, Justin & GUERRERA, Francesco, *GE searches for a spark to restore market confidence*, Financial Times, edição de 02/Mar/2009

BECK, Don & COWAN, Christopher, *Spiral Dynamics-Mastering values, leadership, and change*, Blackwell Publishing, 2006.

JUNG, Carl G. *The Psychology of Kundaliny Yoga: Notes of the Seminar given in 1932. USA: Princeton University Press, 1996.*

MASLOW, Abraham H., *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1998

MASLOW, Abraham H., *Maslow Business Reader*, John Wiley & Sons, Inc., 2000

MASLOW, Abraham H., *La Amplitud potencial de la NATURALEZA HUMANA*, Editorial Trillas, 1994

PARKER, Andrew & TAYLOR, Paul, *3G wrong number forces change of strategy*, Financial times, edição 03/Mar/09

SALDANHA, Vera. *Psicologia Transpessoal: abordagem integrativa: um conhecimento emergente em psicologia da consciência. Ijuí: Ed. Uniuí, 2008.*

WILBER, Ken. *Psicologia Integral*. Ed. Cultrix, 2009-02-08