

**Resenha de Livro**

Robbins, Stephen. The Truth about Managing People (... and Nothing but the Truth).  
Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2003.

## **Pessoas, Equipes e Desempenho: Uma Breve Análise à Luz de Robbins e Csikszentmihalyi**

**Pedro Jácome de Moura Júnior**  
PPGA - UFPB - Brasil

Estar imerso em uma atividade ao ponto de se perder a noção do tempo, dedicando-se integralmente à tarefa e canalizando espontaneamente energia e esforços à sua consecução, indica o estado físico e mental de motivação no qual a felicidade com o trabalho se manifesta (Csikszentmihalyi, 1990). Via teoria do fluxo (*flow theory*, no original inglês), Csikszentmihalyi (1996) explica que a motivação intrínseca para a tarefa, ou a realização de algo por interesse próprio, leva a um elevado nível de engajamento pessoal, o que estimula a realização de tarefas com criatividade, mais do que com respostas habituais (Joo & Lim, 2008).

A "experiência ótima" é obtida quando se sente "gozo" com o que se faz. Os componentes que ajudam a conduzir o indivíduo a uma experiência ótima seriam: (a) o estabelecimento de tarefas com possibilidade de realização, (b) metas claras, (c) *feedback* imediato, (d) envolvimento profundo que remova da consciência frustrações e preocupações do cotidiano, (e) senso de controle sobre as ações, (f) esquecimento de si, e (g) alteração na percepção do tempo. O exercício desses componentes permitiria ao indivíduo estender o gozo a todas as esferas da vida, extrapolando a atividade profissional e tornando-se princípio autotélico (Csikszentmihalyi, 1990). Ainda que o estado de *fluxo*, em si, desperte mais a atenção de pesquisadores no campo da psicologia (Mazzola & Cherlin, 2009), o que é produzido pelo indivíduo durante o estado de *fluxo*, ou os resultados obtidos em função do estado de *fluxo*, tem atraído a atenção de variadas vertentes de pesquisa em ciências sociais e em ciências sociais aplicadas (Ceja & Navarro, 2011; Demerouti *et al.*, 2012; Fischer, 2010; Parker & Zhang, 2006; Salanova *et al.*, 2006; Vogt, 2005). Embora tal visão possa ser atribuída a caráter maniqueísta da relação empregador-empregado, no qual o ser humano é peça que se encaixa perfeitamente numa engrenagem produtiva, ou, ainda, o estado de *fluxo* visto como forma de "mecanização da poesia humana", o fato é que a teoria e o conceito de *fluxo* despertam também interesse econômico prático (Mazzola & Cherlin, 2009).

O conceito de *fluxo* pode ser estendido a grupos, extrínseca ou intrinsecamente motivados, o que, para Sawyer (2003), significa, respectivamente, atuar coletivamente em direção a metas preestabelecidas ou atuar coletivamente para o alcance de metas desconhecidas e que, portanto, serão criadas à medida do desempenho da atividade. Mazzola & Cherlin (2009) exemplificam ambas as motivações contrapondo fenômenos observáveis como uma equipe de programadores de sistemas e

uma banda de *free-jazz*<sup>1</sup>. Enquanto os primeiros concordam quanto a um ponto de referência externo, o outro grupo não possui tal referencial. O equilíbrio entre ter e não ter metas definidas *a priori* é mediado por estruturas compartilhadas que determinam o quão ritualizado é o desempenho da atividade. Assim, motivações extrínsecas apoiadas por poucas estruturas tenderão a gerar resultados inefetivos ou caóticos; por outro lado, motivações intrínsecas mediadas por muitas estruturas compartilhadas tenderão a apresentar resultados previsíveis, rotineiros e, portanto, pouco criativos. É do equilíbrio entre a motivação intrínseca/extrínseca e a quantidade de estruturas compartilhadas que vai depender a promoção do estado de *fluxo* (Sawyer, 2003).

Mesmo que não seja possível o alcance desse estado por todos e continuamente, é plausível que comportamentos associados ao estado de *fluxo* sejam desejáveis por quem emprega e por quem é empregado em organizações. É provável que o empregador deseje empregados engajados (Abuhamdeh & Cskiszentmihalyi, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004) ou comprometidos com a sua causa - do empregador. Afinal, empregados comprometidos apresentam baixo absenteísmo e, mesmo com alguma dificuldade pessoal motivada por doença, problema com a família ou com o carro, encontram uma forma de realizar o trabalho. Eles se esmeram para gerar resultados com qualidade, pois reconhecem a importância que produtos e serviços entregues em conformidade às exigências dos clientes têm para a empresa (Robbins, 2003).

Empregados comprometidos tendem a ser produtivos, o que significa gerar resultados (de qualidade) com otimização dos recursos disponíveis. Seria possível dizer que buscam maior produtividade, ou, em outros termos, fazer mais com menos. A preocupação com resultados finais da empresa, seus rendimentos e seus custos também ajuda a delinear o perfil do empregado comprometido. Demonstra a capacidade de um indivíduo em se envolver em causas externas, bem como visão de longo prazo e capacidade de planejamento pessoal e profissional. Se os resultados indicam que a empresa está indo mal, esses indivíduos se questionam sobre o que fazer para ajudar a reverter a tendência. Mas não só. Empregados comprometidos dedicam atenção aos clientes (para que estejam sempre satisfeitos), buscam realização pessoal, possuem capacidade de automotivação, contagiam os colegas positivamente, criam clima organizacional favorável à empresa e demandam menos supervisão, coordenação e gerenciamento (Robbins, 2003). Evidências indicam que tais características do empregado comprometido estão associadas a características pessoais (Ilies *et al.*, 2006) e à satisfação no trabalho (Petty *et al.*, 1984), mormente àquela satisfação obtida a partir do estado de *fluxo*. Quando a atividade é concluída, a pessoa se sente preenchida por sentimentos de gratidão pela experiência, o que, por sua vez, leva à satisfação e felicidade (Robbins, 2003).

Tratando essencialmente da seleção/contratação de pessoas e da manutenção de equipes motivadas e produtivas, Stephen Robbins lançou, em 2003, pela Prentice Hall PTR, compilação de 30 anos de ensino, pesquisa e prática em gerenciamento de pessoas. O livro traduz seu esforço de simplificação de conceitos, teorizações, causalidades e métodos presentes na pesquisa científica, apresentando-os ao leitor de forma concentrada, objetiva e prescritiva. *Concentrada* porque agrega, em cada capítulo - caracterizado como preocupação ou atividade de gestão -, achados de um ou mais artigos científicos relacionados (citados em apêndice) e publicados em periódicos reconhecidos; *objetiva* porque, desde o título do capítulo à sua frase final, dispensa referências e justificativas detalhadas; e *prescritiva* porque define "o que" e dá exemplos de "como" atuar em cada situação. Por exemplo, na contratação de um novo empregado, prescreve Robbins, esqueça traços de personalidade

<sup>1</sup> Estilo musical no qual praticantes alcançam comportamento colaborativo e criatividade coletiva, a partir de elaboração técnica na direção de desempenho humano inovador e não se pautando por uma regra (partitura, no caso) preexistente (Mazzola & Cherlin, 2009).

e concentre-se no comportamento, lançando questões do tipo “o que você fez em trabalhos anteriores que demonstra criatividade?”.

Robbins se baseia em estudos que afirmam que traços de personalidade, como *preditores* do comportamento, não consideram a adaptabilidade do indivíduo às diversas situações de trabalho. Assim, o melhor preditor do comportamento futuro do indivíduo seria o seu comportamento passado, sugerindo ao gerente contratante que procure conhecer, portanto, esse passado. Robbins aborda questões relacionadas à gestão de pessoas em capítulos curtos de duas ou três páginas e com temáticas versando sobre contratação, motivação, liderança, comunicação, formação de times/equipes, gerenciamento de conflitos, desenho/projeto de sistemas de trabalho, avaliação de desempenho, gestão de mudanças e aspectos comportamentais que subsidiam a gestão.

Contemplando arcabouço teórico e conceitual oriundo de áreas de conhecimento diversas, Robbins faz uso da teoria dos traços de personalidade, da psicologia comportamental, de teorias motivacionais, de técnicas de entrevista e estabelecimento de *rapport*, de teorias de satisfação e felicidade no trabalho, do senso de justiça e cidadania, da ciência cognitiva, de cultura organizacional, de teorias de marketing, da teoria dos jogos e de genética e neurociência – para citar alguns aportes teóricos identificados na obra. Mas apesar disso e das milhões de cópias vendidas em todo o mundo, a obra tem tido discreta repercussão nos meios acadêmico e gerencial de idioma português. Embora respaldado por cerca de 170 artigos científicos (há apêndice exclusivo para as referências adotadas), com média aproximada de três referências por capítulo, sua presença, por exemplo, em artigos publicados em periódicos qualificados pela Capes na área de ciências sociais aplicadas restringe-se a poucas dezenas de casos. Espera-se, portanto, que esta resenha sirva para que a obra seja mais conhecida e discutida em nosso meio como instrumento prescritivo de práticas bem-sucedidas que possam ser criticamente adaptadas ao fluxo cotidiano de trabalho.

## Referências

- Abuhamdeh, S.; Csikszentmihalyi, M. Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context. *Journal of Personality*, 77, 2009.
- Ceja, L.; Navarro, J. Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2011.
- Csikszentmihalyi, M. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperPerennial, 1990.
- Csikszentmihalyi, M. *Creativity: Flow and psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial, 1996.
- Demerouti, E.; Bakker, A.; Sonnentag, S.; Fullagar, C. Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 2012.
- Fischer, C. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 2010.
- Ilies, R.; Arvey, R.; Bouchard Jr., T. Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006.
- Joo, B.; Lim, T. The impacts of organizational learning culture and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation: The mediating role of perceived job complexity. *51<sup>st</sup> Annual Midwest Academy of Management Conference*. St. Louis: MAM, 2008.
- Mazzola, G.; Cherlin, P. *Flow, gesture, and spaces in free jazz: Towards a theory of collaboration*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- Parker, K.; Zhang, P. Examining applications of motivational theories to the IT field. *2006 Annual Conference of the American Society for Information Science & Technology*. Austin: ASIS&T, 2006.

Petty, M.; McGee, G.; Cavender, J. A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 1984.

Robbins, S. *The truth about managing people (... and nothing but the truth)*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR, 2003.

Salanova, M.; Bakker, A.; Llorens, S. Flow at work - evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 2006.

Sawyer, R. *Group creativity: Music, theater, collaboration*. London: Routledge, 2003.

Schaufeli, W.; Bakker, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004.

Vogt, C. Maximizing human potential: Capabilities theory and the professional work environment. *Journal of Business Ethics*, 58, 2005.

Resenha convidada. Esta resenha foi aceita após uma rodada de avaliação pelo editor-chefe.



**Pedro Jácome de Moura Jr.** é mestrando em Tecnologia da Informação e Marketing no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialista em Organizações e Recursos Humanos pelo mesmo PPGA/UFPB, e graduado em Tecnologia em Processamento de Dados pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCCG). É professor-assistente no Centro Universitário de João Pessoa (UNIPE), ministrando disciplinas relacionadas à inteligência organizacional, e é analista de sistemas na UFPB, em João Pessoa. Tem interesses de pesquisa em gestão do conhecimento, desempenho de equipes, implantação de ERP, terceirização e ciência cognitiva. Tem experiência prática em gerenciamento do desenvolvimento e implantação de sistemas ERP para organizações nas áreas de Saúde e Educação.

Mais informações curriculares em: <http://lattes.cnpq.br/5392174861908041>

Contato: [pjacome@nti.ufpb.br](mailto:pjacome@nti.ufpb.br)