

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

INOVAÇÕES GERENCIAIS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
a realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de
Santa Catarina S.A. - EPAGRI



0.299.532-1

UFSC-BU

FLÁVIA REGINA CZARNESKI MENNA

Florianópolis, março de 1998.

**INOVAÇÕES GERENCIAIS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
a realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de
Santa Catarina S.A. - EPAGRI**

FLÁVIA REGINA CZARNESKI MENNA

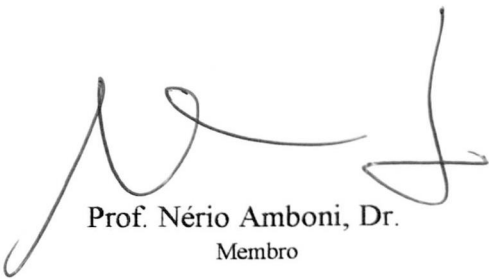
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD
Orientador


Prof. Francisco José Salm, PhD
Membro


Prof. Nério Amboni, Dr.
Membro

*“Não somos o que deveríamos ser,
não somos o que queríamos ser,
ainda não somos o que iremos ser;
mas, graças a Deus,
não somos o que éramos.”*

Luther King

*Agradeço ao Professor **Benjamim**, por ter confiado e incentivado o meu trabalho. E também, por ter me dado a oportunidade de estar ao seu lado e desfrutar do seu conhecimento, não só acadêmico, mas principalmente, seu conhecimento da vida;*

*Ao meu marido, **Eduardo**, por sempre acreditar no meu sucesso, pelo incentivo nos momentos difíceis e pelo amor dedicado ao longo da nossa união;*

*À minha **Família**, pelo carinho e pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente;*

*Ao amigo **Antonio Carlos Maçada**, por ter sido a primeira pessoa a me incentivar nesse trabalho, e pela torcida e suporte em momentos difíceis;*

*À amiga **Eliana Bassetti**, colega de curso que se transformou em uma grande amiga, pelas valiosas conversas, pela força, coragem e carinho sempre demonstrados, sem os quais o curso teria sido bem mais árduo.*

*Agradeço ao professor **Nelson Colossi**, Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), pela confiança, estímulo e constante apoio;*

*Aos Professores **José Francisco Salm e Nério Amboni**, pelas valiosas sugestões a esse trabalho;*

A todos os Professores do CPGA pelo trabalho desenvolvido;

A todos os colegas de curso, pela convivio em sala;

*Aos funcionários do CPGA, **Sandra, Márcio, Sílvia, Graziela, Marilda e Maria da Graça**, pelo pronto atendimento às necessidades de apoio bibliográfico e administrativo;*

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela assistência financeira durante o curso;

*A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (EPAGRI), representada pelos Srs. **Laércio Torres e Roque Paulo Kreutz** pela receptividade e colaboração no desenvolvimento da pesquisa;*

A todos aqueles que, apesar de não citados, contribuíram, direta ou indiretamente, para a consolidação dessa etapa de um projeto de vida.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
SUMÁRIO.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	001
1.1 Objetivos da pesquisa.....	003
1.2 Justificativa teórico-prática.....	004
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	005
2.1 Organizações.....	005
2.1.1 <i>Burocracia</i>	019
2.1.2 <i>Conflito</i>	028
2.1.3 <i>Liderança</i>	032
2.1.4 <i>Motivação</i>	038
2.2 Mudança organizacional e inovações gerenciais.....	043
2.2.1 <i>A mudança nas organizações</i>	044
2.2.2 <i>Inovações gerenciais</i>	050
2.2.3 <i>A mudança nas relações de trabalho</i>	058
2.2.4 <i>Um novo modelo organizacional</i>	073
2.3 Qualidade de vida no trabalho.....	083
2.3.1 <i>A origem da QVT</i>	083
2.3.2 <i>Conceitos de QVT</i>	088
2.3.3 <i>A QVT e o enriquecimento do trabalho</i>	092
2.3.4 <i>Modelos de QVT</i>	097
2.3.4.1 <i>O modelo de Nadler e Lawler</i>	097
2.3.4.2 <i>O modelo de Westley</i>	099
2.3.4.3 <i>O modelo de Wertler e Davis</i>	100
2.3.4.4 <i>O modelo de Huse e Cummings</i>	101
2.3.4.5 <i>O modelo de Belanger</i>	102
2.3.4.6 <i>O modelo de Hackman e Oldham</i>	102
2.3.4.7 <i>O modelo de Siqueira e Coletta</i>	103
2.3.4.8 <i>O modelo de Walton</i>	104

2.3.5 Alguns trabalhos sobre a abordagem QVT desenvolvidos no Brasil.....	106
3 METODOLOGIA.....	113
3.1 Caracterização do estudo.....	113
3.2 Modo de investigação.....	114
3.3 População e amostra.....	114
3.4 Definição de termos.....	118
3.5 Operacionalização das variáveis.....	118
3.6 Técnica de coleta e análise dos dados.....	120
3.7 Limitações da pesquisa.....	121
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	123
4.1 O surgimento da EPAGRI: aspectos históricos.....	123
4.2 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	125
4.2.1 <i>Cooperação</i>	126
4.2.2 <i>Conformismo</i>	128
4.2.3 <i>Condições de trabalho</i>	129
4.2.4 <i>Estilos de supervisão</i>	132
4.2.5 <i>Prestígio</i>	135
4.2.6 <i>Reconhecimento e promoção</i>	136
4.2.7 <i>Padrões de desempenho</i>	138
4.2.8 <i>Clareza organizacional e comunicação</i>	140
4.2.9 <i>Práticas gerenciais</i>	142
4.2.10 <i>Mudança organizacional</i>	144
4.2.11 <i>Processo decisório</i>	145
4.2.12 <i>Conflito</i>	146
5 OS IMPACTOS DA INOVAÇÃO GERENCIAL SOBRE A QVT.....	148
6 RECOMENDAÇÕES.....	154
7 ANEXOS.....	156
7.1 Anexo 1 – Carta de autorização para publicação do nome da empresa.....	157
7.2 Anexo 2 – Mapa do Estado de Santa Catarina (Regiões da EPAGRI).....	159
7.3 Anexo 3 – Organograma da EPAGRI	161
7.4 Anexo 4 – Questionário para o grupo dos chefes.....	163
7.5 Anexo 5 – Questionário para o grupo dos não-chefes.....	179
8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	186

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Origens da QVT.....	099
Quadro 2 – Elementos do Projeto de Cargo.....	100
Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição da QVT.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – População referente ao grupo dos não-chefes.....	117
Tabela 2 – Amostra do grupo dos não-chefes.....	117
Tabela 3 – A cooperação na empresa.....	126
Tabela 4 – O conformismo na empresa.....	128
Tabela 5 – As condições de trabalho na empresa.....	130
Tabela 6 – Os estilos de supervisão na empresa.....	132
Tabela 7 – O prestígio na empresa.....	135
Tabela 8 – O reconhecimento e a promoção na empresa.....	136
Tabela 9 – Os padrões de desempenho na empresa.....	138
Tabela 10 – A clareza organizacional e a comunicação na empresa.....	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O paradigma paraeconômico.....	017
Figura 2 – O ciclo motivacional.....	041
Figura 3 – A configuração dos organizações do futuro.....	072
Figura 4 – Diferença entre enriquecimento e ampliação do trabalho.....	094
Figura 5 – QVT x Produtividade.....	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ACARESC – Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina

ACARPESC - Associação de Crédito e Assistência Rural e da Pesca do Estado de Santa Catarina

EMPASC – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária

IASC – Instituto de Apicultura de Santa Catarina

QI – Quociente Intelectual

QE – Quociente Emocional

TQC – *Total Quality Control* – Controle da Qualidade Total

CESEC – Núcleo de Processamento de Serviços e Comunicações

CPD's – Centros de Processamentos de Dados

JDS – *Job Diagnostic Survey*

SINDUSCOM – Sindicato das Empresas da Construção Civil

EPI – Equipamento de Proteção Individual

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo investigar o impacto da inovação gerencial adotada pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (EPAGRI) sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT).

A escolha do tema deve-se ao fato que, nestes últimos anos, as inovações gerenciais têm sido intensamente adotadas por diversas empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, como forma de sobrevivência neste mercado extremamente competitivo e complexo. Assim, estudos que relacionam a sua implantação com outro componente organizacional, como a QVT, são altamente relevantes, na medida em que o sucesso organizacional depende, entre outros aspectos, de inovações integradas a satisfação dos trabalhadores, tanto profissional como pessoal. Esse trabalho pretende também, oferecer subsídios para que a EPAGRI possa melhor delinear suas inovações gerenciais, visando contribuir para uma melhoria da QVT de seus funcionários.

A revisão bibliográfica aborda, inicialmente, o tema organizações, abrangendo burocracia, conflito, liderança e motivação. Logo após, as inovações gerenciais e, a seguir, alguns aspectos para uma melhor compreensão de QVT, como: um histórico, alguns conceitos e modelos.

A metodologia da pesquisa é de caráter qualitativo e do tipo descritiva e exploratória, além de caracterizar-se como um estudo de caso. O principal instrumento de coleta de dados utilizado é o questionário. Para a análise dos dados utilizou-se o *software* estatístico *SPHINX*.

Da análise dos dados, verificou-se que a inovação gerencial adotada pela EPAGRI foi implantada com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva no mercado e atender melhor seus clientes. Além disso, mostrou que essa inovação gerencial contribuiu para a QVT das pessoas envolvidas na empresa. No entanto, as considerações finais refletem para o entendimento de que as alterações evidenciadas pela inovação gerencial incidem, principalmente, sobre os indicadores “clareza organizacional e comunicação” e “reconhecimento e promoção”.

ABSTRACT

The main objective of the present study is to investigate the impact of the managerial innovation adopted by the Santa Catarina's Agricultural Research and Rural Extension Corporation (EPAGRI). The innovation was about life quality in work (QVT).

The theme was chosen owing to the managerial innovations that have been intensively adopted by many companies during the last years. The adoptions have been occurring regardless of the company size, aiming at its survival in this extremely competitive and complex market. Thus, studies relating the implementation of innovations and other organizational components, such as QVT, are highly relevant, since the organizational success depends, among other aspects, on innovations integrated with the satisfaction of employees, either as a professional or as a person. This work also intends to offer subsidies to EPAGRI, aiming at a better design of its managerial innovations, contributing to an improvement of the employees' QVT.

Initially, a bibliographic review approaches the organizations' theme, involving bureaucracy, conflicts, leadership and motivation. Subsequently, it approaches the managerial innovations and some aspect related to a better understanding of QVT, such as its story, some concepts and examples.

A qualitative, descriptive and exploratory research methodology was used. The methodology was also characterized as a case study. The main tool used to collect the data was the questionnaire. The data analysis was accomplished using the software SPHINX.

The data analysis showed that the managerial innovation adopted by EPAGRI was implemented intending a more competitive company and a better assistance to its clients. Furthermore, the analysis showed that this innovation contributed to the QVT of the individuals involved in the company. However, the final considerations reflect the understanding that the changes highlighted by managerial innovation fall on the indicators of "organizational clearness and communication", and of "recognition and promotion".

1 INTRODUÇÃO

As transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas vêm aumentando consideravelmente no mundo inteiro. Algumas transformações ocorridas nos séculos XVII e XVIII podem ser consideradas, de acordo com Polanyi (1988), semelhantes às atuais e decorrentes de uma profunda mudança de crenças e valores. Por outro lado, segundo Capra (1982) e Vianna (1991), estamos vivenciando também, uma mudança de paradigma, ou de visão da realidade, pois estão ocorrendo mudanças drásticas de conceitos e idéias, de percepções e valores.

Um bom exemplo dessa mudança de visão da realidade é a mudança do significado da palavra razão, abordada por Ramos (1989). De acordo com o autor, no sentido antigo, razão era entendida como a capacidade de distinguir entre o bem e o mal, entre o falso e o verdadeiro. A partir do início do século XVII, o significado da palavra razão passou a ser entendido como a capacidade que o indivíduo adquire através do seu esforço e que o habilita a fazer o cálculo utilitário de conseqüências. Dessa forma, racionalidade prescreve de que modo os indivíduos devem ordenar sua vida pessoal e social.

O atual contexto em que as organizações operam, em que prevalecem a incerteza e a dificuldade, delinea grandes desafios para o século XXI. No ambiente empresarial, onde a competição torna-se cada vez mais acirrada em face da globalização dos mercados, as organizações enfrentam a incerteza, segundo Damanpour, Szabat e Evan (1989), inovando. Essas inovações podem ser de natureza técnica ou administrativa.

O desafio da inovação exige um processo administrativo flexível e com largo espectro, desde o interior da empresa até o mercado e clientes. Para Rodrigues (1992), inovação, criatividade, comprometimento e integração entre setores são elementos indispensáveis para uma organização ter saúde e ser competitiva. Este processo precisa ser internalizado em todos os níveis da organização, através de uma estrutura flexível e dinâmica, onde todos os setores estejam comprometidos com os objetivos organizacionais.

Contudo, Rodrigues (1992) considera improvável que os processos de mudança organizacional tenham êxito com posições empíricas desassociadas do cientismo e técnicas administrativas. Ou seja, são de grande valia o esforço e a experiência do empreendedor,

assim como de cientistas e pesquisadores sociais e organizacionais, que se dedicam ao estudo e análise dos complexos problemas das organizações.

A compreensão dessas inovações, aqui denominadas inovações gerenciais, torna-se relevante diante do ambiente extremamente competitivo das organizações. Elas estão intimamente ligadas não só aos princípios convencionais de qualidade e produtividade, mas também, a um novo princípio de qualidade que aborda o crescimento do ser humano integrado ao seu próprio trabalho.

Negroponete (1995) considera que embora o ritmo de mudança esteja mais rápido do que nunca, a inovação tem seu passo determinado menos por conquistas tecnológicas, e mais por sua aplicação.

A evolução das mudanças tecnológicas tem evoluído substantivamente, com uma desenvoltura tal que, segundo Negroponete (1995, p.141), “no próximo milênio, vamos nos surpreender falando tanto ou mais com as máquinas do que com os outros seres humanos”.

Já para Senge (1990), à medida em que o mundo torna-se mais interligado e os negócios tornam-se mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e não basta mais ter uma única pessoa aprendendo por toda a organização. Para o autor, as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis organizacionais.

Nesse contexto evolutivo de mudanças aceleradas, as relações conflituosas entre empregados e empregadores também devem ser cuidadosamente analisadas. Bennis (1976) afirma que deve haver uma reciprocidade entre os objetivos da administração e as metas individuais dos trabalhadores.

O autor apresenta algumas considerações que dirigirão a vida organizacional no início do século XXI. Duas dessas considerações são: as tarefas da empresa serão mais técnicas, complexas e não-programáveis, dependerão mais da inteligência do que dos músculos; e o pessoal empenhar-se-á mais intelectualmente no próprio serviço, necessitando provavelmente de maior responsabilidade, participação e autonomia em suas funções.

Diante dessa evolução rápida e constante e da complexidade organizacional, surge uma alternativa que, atuando através da harmonização dos interesses individuais com os

organizacionais, procura reduzir o antagonismo que acompanha tais relações. Trata-se da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que procura a valorização do empregado como ser humano.

O'brien apud Senge (1990, p.13) declara que “o campo da administração de empresas continuará agitado até conseguirmos formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas, que vão além de ter casa e comida”.

Sob esta abordagem, os trabalhadores representam recursos essenciais que devem ser otimizados, e não simplesmente usados de forma indiscriminada como seres meramente executantes e acríticos, porque os trabalhadores são indivíduos pensantes, atuantes e participantes.

Assim sendo, mudar, alterar procedimentos e pressupostos é visto hoje como um processo contínuo do ser humano e das organizações. Nesse sentido, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa:

A inovação gerencial implementada através da criação da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (EPAGRI)¹ contribuíram para a QVT, nos anos de 1991 a 1997?

1.1 Objetivos da pesquisa

Em termos gerais, objetiva-se investigar o impacto da inovação gerencial sobre a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da EPAGRI.

Em termos específicos, pretende-se:

- investigar a configuração da QVT na empresa;
- examinar as percepções dos funcionários quanto à QVT;
- analisar as possíveis alterações na configuração da QVT com a adoção da inovação gerencial.

¹ A empresa autorizou a publicação do seu nome (anexo A).

1.2 Justificativa teórico-prática

O impacto das inovações nas organizações tem sido foco central de muitos estudos. No entanto, muitos desses estudos não enfocam esses impactos sobre a QVT. Assim, este trabalho visa analisar os efeitos das inovação gerencial sobre a QVT, na EPAGRI. Essa discussão torna-se pertinente, uma vez que pode contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes sobre o estudo.

Em termos práticos, verifica-se que, nestes últimos anos, as inovações gerenciais têm sido intensamente adotadas por diversas empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, como forma de sobrevivência neste mercado extremamente competitivo e complexo. Com isso, estudos que relacionam a sua implantação com outro componente organizacional, como a QVT, são altamente relevantes, na medida em que o sucesso organizacional depende, entre outros aspectos, de inovações integradas a satisfação dos trabalhadores, tanto profissional como pessoal.

Assim, esse trabalho pretende também, oferecer subsídios para que a EPAGRI possa melhor delinear suas inovações gerenciais, visando contribuir para uma melhoria da QVT de seus funcionários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo aborda, inicialmente, o tema organizações, abrangendo burocracia, conflito, liderança e motivação. Logo após, aborda as inovações gerenciais e, a seguir, alguns aspectos para uma melhor compreensão de QVT, como: um histórico, alguns conceitos e modelos.

2.1 Organizações

Etzioni (1984, p.1) considera que a “sociedade é uma sociedade de organizações”. Segundo o autor, “nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações”.

Mas afinal, o que é uma organização? Para descrever-se o que é uma organização é necessário considerar uma série de propriedades que ela apresenta. Tipicamente, organização é uma produtora de algum objeto, como um automóvel, ou um serviço, tal como assistência médica. Porém, nem todas as organizações produzem, necessariamente, um resultado visível ao mundo exterior. Se, por exemplo, um grupo de pessoas reúne-se a fim de tocar música para seu próprio prazer, a música, produto desta organização, é desfrutada somente pelos próprios membros do grupo. Neste caso, a organização consome seu próprio produto.

Perrow (1976) considera que quando se pensa em organizações, geralmente, tem-se a idéia de entidades estáveis, duradouras, com limites bem precisos e características tão marcantes, que as distinguem de tudo que está ao seu redor. Isso ocorre pelo fato das organizações terem local, endereço e os indivíduos serem parte dela. O autor salienta que as pessoas trabalham na organização durante certo tempo, diariamente, e depois voltam para casa. E ainda, a organização existe nos fins de semana e também durante as férias, a organização existe mesmo quando a força de trabalho não está presente. Segundo o autor, esta é uma visão completamente falsa de organização, pois a casa é uma organização.

As organizações são, para Wood (1995), uma forma de associação humana destinada a viabilizar a consecução de objetivos predeterminados. Para o autor, organização é o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo, portanto, um sistema de significativas condutas institucionalizadas. As organizações são as principais responsáveis pelas formas de comportamento e formas de raciocínio dos indivíduos.

Para Nadler, Hackman e Lawler (1983), as organizações são um conjunto de indivíduos e grupos que desempenham tarefas e estas estão ligadas de uma maneira tal que, idealmente, executarão suas tarefas de maneira coordenada.

Segundo Katz e Kahn (1975), organização pode ser considerada um subsistema de um ou mais sistemas maiores. A vinculação ou integração da organização com os sistemas maiores afeta seu modo de operação e nível de atividade. Para os autores, o funcionamento das organizações ocorre em um meio ambiente específico e envolve pessoas determinadas. E ainda, uma organização, por si só, depende parcialmente da contribuição dos demais tipos de organização para manter-se.

Para Schein (1982, p.12) “uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de alguns propósitos ou objetivos comuns, explícitos, através da divisão de trabalho e função, e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Para Barnard (1979), organização é uma espécie de cooperação entre homens, organização consciente, deliberada e com finalidade expressa. Essa cooperação ocorre entre duas ou mais pessoas. Contudo, não são as pessoas que constituem uma organização, e sim os serviços, atos, ações ou influências de pessoas. A cooperação é essencial para a sobrevivência da organização. Assim, torna-se claro que é indispensável a disposição de pessoas em contribuir com esforços para o sistema cooperativo.

O autor considera então, que um organização passa a existir quando:

- a) existem pessoas aptas a comunicarem-se entre si;
- b) existem pessoas que estão desejando contribuir com sua ação;
- c) para a realização de um propósito comum.

Esse sistema cooperativo deve resultar em algum produto ou serviço que seja útil aos membros da organização ou a outras organizações ou ainda, ao público em geral.

Barnard (1979) considera que todas as organizações têm um propósito, mas ele não produz cooperação a não ser quando aceito pelos participantes. Além de seu aspecto objetivo, o propósito tem um significado subjetivo para cada pessoa. Por isso, o autor propõe algumas “funções do executivo”, uma das quais consiste em inculcar a crença na existência real do propósito comum. A continuidade de uma organização não depende só dessa habilidade executiva em propagar o propósito, mas também na habilidade em rever e renovar o propósito.

Outra “função do executivo”, segundo o autor, é a comunicação que liga o propósito à disposição individual de cooperar. A comunicação traduz o propósito em ação.

Blau e Scott (1970, p.58) consideram alguns critérios quanto a quem se beneficia com a existência da organização. Os autores criaram um esquema de classificação baseado no princípio de quem se beneficia com determinada atividade organizacional. Este esquema delinea quatro tipos de beneficiários. Os tipos de organizações e os beneficiários principais correspondentes são:

- a) associações de benefício mútuo, como sindicatos, clubes, partidos políticos, nas quais o principal beneficiário é o quadro social;
- b) firmas comerciais, como, indústrias, bancos, companhias de seguro, nas quais o principal beneficiário é o proprietário;
- c) organizações de serviços, como, hospitais, escolas, entidades de serviço social, nas quais o principal beneficiado é o grupo de clientes;
- d) organizações de bem-estar público², como, corpo de bombeiros, polícia, organizações de pesquisa, nas quais o principal beneficiado é o grande público.

Blau e Scott (1970) têm o cuidado de indicar que seu esquema inclui incoerências potenciais e superposições compreensíveis, mas sugerem que ele pode ser útil para investigar o impacto da mudança organizacional sobre os beneficiários principais.

A organização deve ser, segundo Etzioni (1984, p.11), unidades sociais eficientes e produtivas. “A eficiência real de uma organização é determinada a medida que atinge seus objetivos. A competência de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção”.

² No original, *welfare organization*

Blau e Scott (1970), consideram que todas as organizações têm algo em comum, pois todas possuem um grupo de indivíduos que se organizam em uma unidade social - uma organização - estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. Segundo os autores, mesmo quando os as pessoas que vivem em grupo não o planejam, uma organização social se desenvolve entre eles, isto é, seu modo de agir e de pensar e, em particular, de agir entre si, assume regularidades distintas.

Assim, segundo Blau e Scott (1970, p.14-15), existem dois princípios distintos de organização, as organizações formais e as organizações sociais. As organizações sociais referem-se “as maneiras nas quais a conduta humana se organiza socialmente, isto é, às regularidades observadas no comportamento de pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais, nos quais essas pessoas se encontram, do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduo”.

As condições sociais que influenciam a conduta das pessoas podem ser evidenciadas, segundo Blau e Scott (1970, p.15), de acordo com os aspectos básicos das organizações sociais:

- “1) a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade maior de pessoas;
- 2) as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade e guiam sua conduta.”

Para Schein (1982, p.13) “as organizações sociais são padrões de comportamento que surgem espontaneamente ou implicitamente das interações das pessoas sem envolver coordenação racional para a consecução de objetivos explícitos, comuns”.

Entretanto, se a conquista de um objetivo requer um esforço coletivo, é necessário que uma dada forma organizacional coordene as atividades de todos e forneça incentivo a todos para o mesmo fim. Nesse caso, as finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles (esquema organizacional) não surgem espontaneamente durante o curso da interação social, mas são designadas conscientemente, *a priori*, para antecipar e guiar a interação e as atividades. Blau e Scott (1970) consideram que essas organizações são formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades. Essas organizações são consideradas organizações formais.

Os autores complementam que dentro das organizações formais aparecem as organizações informais. Os grupos que fazem parte da organização, como todos os grupos, desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos. Assim, as raízes desses sistemas informais estão cravadas na própria organização formal.

Schein (1982) também considera que a organização informal faz parte da organização formal. Para o autor, a organização informal refere-se àqueles padrões de coordenação que surgem entre os membros de uma organização formal e que não fazem parte do organograma. O organograma exige, segundo o autor, coordenação de apenas determinadas atividades. Mas, por uma série de razões, os atores humanos que desempenham papéis organizacionais raramente se limitam exclusivamente ao desempenho dessas atividades.

A distinção então, entre uma organização formal e uma organização social é que a primeira é uma organização planejada. Para Litterer (1977) os objetivos de uma organização planejada são mais explícitos. Sua estrutura é o resultado de decisões conscientemente tomadas. Portanto, a distinção entre organizações formais e sociais é, em parte, uma questão de planejamento e de algumas propriedades, como estrutura, processos e objetivos.

Barnard (1979) considera que há uma interação contínua entre a organização formal e a informal. Segundo o autor, à medida em que a organização informal vai se tornando eficaz, vai formalizando-se e vai explicitando suas atitudes. A organização formal, uma vez estabelecida, começa a criar organizações informais para se comunicarem e para coordenar mais eficientemente.

As organizações formais são, segundo Champion (1979), um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas. A organização caracteriza-se ainda por providências para a reposição dos membros que se demitem, são transferidos, falecem ou se aposentam; por um sistema de recompensas e benefícios que se acumulam para cada membro em troca de seus serviços; por uma hierarquia de autoridade que aloca poder e delega deveres que devem ser cumpridos por seus membros; e por um sistema de comunicação que transmite informação e auxilia a coordenação da atividade de seus componentes.

Para Etzioni (1984) as organizações são as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social e a sociedade atribui um elevado moral ao racionalismo, à eficiência e à competência. Nesse caso, segundo o autor, a sociedade depende, em grande parte, das organizações.

O autor complementa que organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. As organizações caracterizam-se por:

- 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos;
- 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência;
- 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções. (Etzioni, 1984, p.3)

Com as características expostas acima ampliou-se a visão da ciência administrativa. Entretanto, esse aumento do entendimento do funcionamento das organizações não se produziu sem um preço social e humano, ou seja, muitas pessoas que trabalham para organizações estão profundamente frustradas e alienadas em seu trabalho.

Perrow (1976, p.23) salienta que, muitas vezes, tem-se em mente que “as organizações são as pessoas”. Por este motivo, as pessoas tornam-se as fontes de problemas das organizações. Entretanto elas podem ser substituídas, ou selecionadas, enquanto que muitos outros aspectos das organizações parecem fugir ao controle. O autor declara que é muito fácil determinar os defeitos das pessoas quando alguma coisa de errada acontece.

Nesse caso, os problemas organizacionais são exemplificados pelas pessoas que atuam na organização e por seu relacionamento umas com as outras. Mas isso não significa, necessariamente, que para resolver os problemas organizacionais basta as pessoas mudarem. Muitos outros aspectos da organização devem ser revistos também.

O problema das organizações, de acordo com Etzioni (1984), é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam os mais racionais possíveis e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação.

Senge (1990, p.11-12) declara que é necessário a formação de “organizações de aprendizagem”, onde “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. Assim, não será mais necessário que a cúpula “resolva” e todos tenham que seguir as ordens do “grande estrategista”.

Assim, pode-se considerar que as organizações criam um poderoso instrumento social através da coordenação de um grande número de ações humanas, ou seja, combina o pessoal e os recursos, ao reunir líderes, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus objetivos.

Perrow (1976, p.165) considera as organizações são criadas para fazer alguma coisa, seu trabalho visa diretamente a algum fim. Para o autor, a formulação do objetivo organizacional “prescinde de uma definição exata, sem ambigüidade”.

Os objetivos implicam no conhecimento das metas anteriores, assim como daquelas que se busca alcançar. Nesse sentido, Perrow (1976, p.167) considera que os objetivos organizacionais podem ser distintos entre as cinco categorias a seguir:

- a) objetivos da sociedade: “esta categoria engloba grandes tipos de grandes organizações que preenchem as necessidades da sociedade”. Perrow (1976) considera que este grupo tem pouco a ver com as organizações em funcionamento. São exemplos desta categoria: produzir bens e serviços; manter a ordem; criar e manter valores culturais.
- b) objetivos de produção: “esta categoria trata de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor”. São exemplos desta categoria: bens de consumo; serviços à empresas; cuidados com a saúde.
- c) objetivos de sistemas: esta categoria trata da “maneira pela qual funciona o sistemas e o que este cria, independentemente dos produtos, pode tornar-se

objetivo para os participantes do empreendimento”. São exemplos desta categoria: a ênfase dada ao crescimento, estabilidade, lucros ou às modalidades de funcionamento.

- d) objetivos de produto: esta categoria representa “os objetivos caracterizados pelos produtos”. São as características dos bens e serviços produzidos. São exemplos desta categoria: ênfase sobre qualidade ou quantidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.
- e) objetivos derivados: esta categoria trata do uso que a organização faz do poder que origina-se da consecução de outros objetivos. “As organizações criam considerável poder, que podem utilizar de modo consistente para influenciar seus próprios membros e o ambiente”. São exemplos desta categoria: metas políticas; serviços comunitários; desenvolvimento profissional; política de investimento.

O autor salienta que este esquema não é tão claro quanto se poderia desejar e que há objetivos de classificação um pouco difíceis. A finalidade do autor é ilustrar a variedade de objetivos que as organizações buscam concretizar.

Já para Etzioni (1984), os objetivos das organizações têm muitas funções, ou seja, dependendo de uma situação futura, eles indicam a orientação que a organização procura seguir. Os objetivos constituem também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização podem avaliar seu êxito.

Champion (1979) define objetivos organizacionais como um estado da organização, como um todo para o qual a organização se desloca, conforme é evidenciado pelas declarações que as pessoas fazem (intenções) e atividades em que se empenham.

Contudo, um problema de formular a definição nesta perspectiva é que as pessoas em diferentes níveis de autoridade e em diferentes departamentos vêem a organização no contexto de suas próprias definições. Ou seja, os indivíduos tendem a atribuir suas próprias atitudes, opiniões e objetivos a pessoas, grupos e organizações, para as quais eles têm uma atitude positiva, e a negá-las nas pessoas, grupos e organizações para as quais têm uma

atitude negativa. Assim, os objetivos organizacionais são mais frequentemente usado referindo-se aos fins ou objetivos coletivos da organização em geral.

Champion (1979) salienta que os objetivos organizacionais são tratados com maior frequência como variáveis independentes e como legitimações das atitudes individuais e grupais nas organizações. Os objetivos organizacionais devem ser considerados como fatores importantes até mesmo, na avaliação do comportamento individual.

Perrow (1976) complementa que os recursos humanos estão entre os principais meios empregados pela organização para atingir seus objetivos. O autor considera que quanto menor seja alienação de seu pessoal, mais eficiente será a organização. A felicidade aumenta a eficiência nas organizações e, inversamente, sem organizações eficientes seria inconcebível grande parte da felicidade do ser humano. Nesse sentido, o autor declara que o racionalismo da organização e a felicidade humana podem ser concomitantes.

Um outro ponto a destacar é a eficiência organizacional. Para Schein (1982), a eficiência organizacional deve ser um critério múltiplo que envolva adaptabilidade, sentimento de identidade, capacidade de testar a realidade e integração interna.

A eficiência organizacional, de acordo com Blake e Mouton apud Schein (1982), é conseguida quando a administração consegue centrar-se simultaneamente na produção e nas pessoas. Já para Lawrence e Lorsch (1977), o melhor critério de eficiência organizacional é o grau de diferenciação e integração entre as subdivisões básicas de uma organização.

Segundo Katz e Kahn (1975) o índice de eficiência significa o quanto a organização utiliza a energia que está à sua disposição, isto é, quanto de investimento de energia sob todas as formas (mão-de-obra, suprimentos, força e coisas semelhantes) é necessário para cada unidade de produto. Segundo os autores, as organizações podem sobreviver somente enquanto forem capazes de manter a entropia negativa, isto é, forem capazes de neutralizar a entropia, ou seja, a tendência natural à morte e a desagregação.

Os autores consideram ainda que o crescimento organizacional e o poder de sobrevivência da organização podem ser considerados os principais resultados de longo alcance dos excedentes gerados por eficiência.

Ghorpade apud Champion (1979) sugere que existem diferentes critérios para evidenciar a eficácia organizacional, dependendo do tipo de organização. Segundo o autor,

existem os modelos racionais e de sistemas sociais, os quais medem eficácia em termos de consecução de metas e adaptabilidade, respectivamente. O modelo racional realça a consecução de metas, ao passo que o de sistemas sociais salienta o quão bem a organização pode adaptar-se às condições existentes em um ambiente competitivo com outras organizações.

A eficácia organizacional é, de acordo com Champion (1979), tratada com mais freqüência como uma variável dependente em pesquisa organizacional. A eficácia é vista como dependente de estrutura de autoridade, esquemas de comunicação, estilos de supervisão, moral do empregado e produtividade.

Bennis (1976) salienta que existem duas dimensões que fundamentam a eficácia organizacional. São elas:

- a) as que tratam de algum índice de funcionamento organizacional, como lucro, custo, taxa de produtividade ou produção individual;
- b) e as relacionadas com os recursos humanos, tal como moral, motivação, saúde mental, empenho no trabalho, entrosamento ou atitudes para com o empregador ou a empresa.

O autor salienta que os pesquisadores da área já tiveram a impressão (ou esperança) de que a satisfação pessoal e a eficácia eram relacionadas positivamente, e que, à medida que a satisfação aumentava, aumentava também o rendimento. Esta pressuposta correlação permitiu que a escola de relações humanas e os engenheiros industriais (o taylorismo, por exemplo) procedessem indefinidamente sem ser preciso reconhecer a tensão entre trabalhadores felizes e alto rendimento.

Para Bennis (1976), quando as organizações são consideradas sistemas abertos e estruturas adaptáveis em confronto com diversos ambientes, a característica mais significativa para compreender eficácia é a competência, domínio ou aptidão para resolver problemas. A competência só pode ser adquirida, segundo o autor, através de algumas adaptações da ciência, ou seja, sua atitude e condições sociais. E mais, a ciência tem uma forte afinidade com as características do que os especialistas de saúde mental e psiquiatras chamam “saúde”. Assim, Bennis (1976) define eficácia organizacional através do termo “saúde organizacional”.

Para Schein (1982, p.26), a sobrevivência de toda a organização depende, em última instância, de sua capacidade de continuar a ter utilidade para seus beneficiários principais. “Para sobreviver, a organização deve continuar a desempenhar sua função primordial através do recrutamento, da adequada utilização, da motivação e da integração das pessoas na organização. Quanto ao crescimento da organização, Schein (1982) considera que este tem estrita relação com os problemas de adaptação à mudança e com os problemas de gerência da mudança.

Likert apud Bennis (1976, p.46) considera que “não é suficiente medir simplesmente o moral e as atitudes dos funcionários para com sua organização, sua supervisão e seu trabalho. Atitudes favoráveis e moral excelente não asseguram necessariamente grande motivação, alto rendimento e uma organização humana eficaz. Uma boa quantidade de pesquisas indica que esta relação é demasiadamente simples”.

Assim, nem as causas nem os efeitos do comportamento humano em organizações são prontamente observados ou facilmente compreendidos. As pessoas fazem coisas para satisfazer certas vontades, necessidades ou desejos próprios. A teoria das organizações, nesse sentido, necessita de uma abordagem mais profunda.

A esse propósito, Ramos (1989, p.69) considera que há uma inadequação da teoria organizacional vigente, e que a teoria organizacional precisa ser reformulada, sobre novos fundamentos epistemológicos. “O processo de extrapolação (...) está descaracterizando a teoria da organização, e esta acabará mutilada, se continuar se permitindo a prática de tomar emprestado a outras disciplinas incompetentes, teorias, modelos e conceitos estranhos à tarefa específica”. Algumas das afirmações que devem ser reformuladas da teoria das organizações, segundo Ramos (1989, p.136), são:

- 1.O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais. É possível não apenas categorizar múltiplos tipos de cenários sociais, mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.
- 2.O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas, e determina um tipo particular de cenário social em que se espera do indivíduo um desempenho consistente com regras de comunicação operacional, ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como um ser trabalhador. O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
- 3.Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais. A categoria de tempo e espaço vital exigida por

um cenário social de natureza econômica é apenas um caso particular entre outros, a ser discernido na ecologia global da existência humana.

4. Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais. As regras de cognição inerentes ao comportamento administrativo constituem caso particular de uma epistemologia multidimensional do planejamento de cenários organizacionais.
5. Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais.

Ramos (1989, p.114-115) considera que os problemas humanos podem ser perpetuados, mas não resolvidos pela política cognitiva. Segundo o autor, para se pôr a organização formal no centro da existência humana, “é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microsistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização formal num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para o relacionamento interpessoal das pressões projetadas e organizadas”.

O autor considera ainda, que a missão fundamental das organizações não consiste em legitimar a total inclusão das pessoas nos limites das organizações formais, mas sim em definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral.

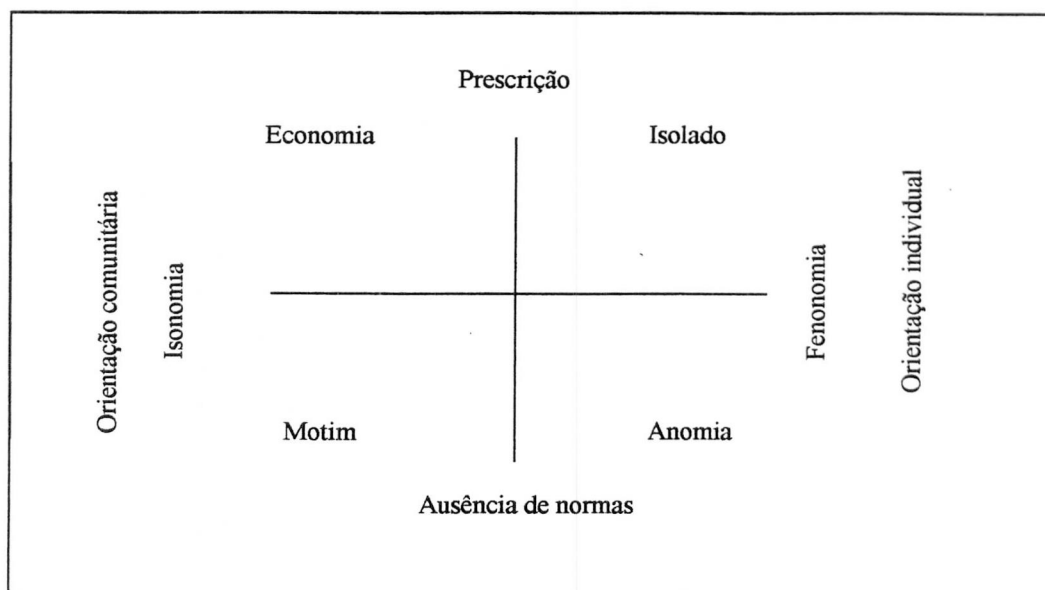
Ramos (1989, p.140) delinea um modelo multidimensional, para a análise e a formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado. O modelo reflete o que o autor chama de “paradigma paraeconômico”. O ponto central desse modelo é a noção de delimitação organizacional, que envolve:

- a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas;
- b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais.

A *figura 1* mostra as dimensões principais do paradigma paraeconômico. Ramos (1989) salienta que não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais. No mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos. O

paradigma prevê, então, um espaço social onde o indivíduo pode movimentar-se por enclaves com maior ou menor nível de prescrições impostas, sob sua própria escolha e de acordo com suas necessidades. O paradigma propõe que a atualização humana é um esforço complexo, e que jamais será atingida em um único tipo de organização.

Figura 1 - O paradigma paraeconômico



Fonte: Ramos, 1989, p.141

As categorias do paradigma proposto por Ramos (1989), delimitam os enclaves onde as organizações deverão estar presentes. Os indivíduos, por sua vez, podem escolher o espaço que irão ocupar de acordo com suas expectativas e necessidades.

A orientação comunitária e individual correspondem ao fato de que no mundo social visualizado pelo paradigma, há espaço para a atualização individual livre de prescrições impostas, e essa atualização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos, quanto em comunidades de regular tamanho.

A anomia e o motim enquadram-se numa situação que caracteriza-se pela ausência de normas. A anomia refere-se a indivíduos desprovidos de normas orientadoras, que não têm o senso de relacionamento com outros indivíduos. Esses indivíduos são incapazes de criarem um ambiente social para si próprio e também de obedecer às prescrições operacionais. São os criminosos, os mendigos, os indigentes. Motim é a referência de

coletividade desprovida de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social. Pode acontecer que uma sociedade se torne passível de perturbação pelos motins, quando perder, para seus membros, a representatividade e o significado.

A economia e o isolado integram outra parte do paradigma. Ramos (1989) considera que a economia representa um contexto organizacional altamente ordenados, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços. O paradigma proposto pelo autor não a elimina pelo fato dela predominar nas dimensões da vida social e resgatar a substantividade da vida humana em sociedade. O paradigma pressupõe que o critério do desempenho eficiente, nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, resume completamente a natureza humana.

Quanto a dimensão do isolado, deve-se levar em consideração que enquanto o indivíduo anônimo e os membros do motim não têm normas, o ator isolado está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única. O isolado considera o mundo social como um todo, inteiramente incontrolável e sem remédio. Vive de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crenças.

A isonomia corresponde ao contexto em que todos os membros são iguais. A isonomia está, cada vez mais, passando a constituir uma parte do mundo social de hoje. Suas principais características, segundo Ramos (1989, p.150-151), são:

1. seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros, independente de prescrições impostas (...);
2. é amplamente autograticante, no sentido de que nela, os indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmos (...);
3. suas atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos (...);
4. seu sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente (...);
5. sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias.

Para finalizar, a fenomenia representa um sistema social, de caráter esporádico, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de prescrições operacionais formais. Suas tarefas são automotivadas e cabe ao indivíduo desenvolver programas e regras operacionais próprias.

O paradigma, aqui apresentado em linhas gerais, representa, de acordo com Ramos (1989), um modelo de análise de sistemas sociais e de desenho organizacional de múltiplos casos, contrastando ao que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos 80 anos. A esta abordagem o autor chama de “nova ciência das organizações” e declara que ela não é realmente nova, pois é tão velha quanto o senso comum. Entretanto “o que é novo são as circunstâncias, nas quais precisamos, mais uma vez, começar a dar ouvidos ao nosso eu mais íntimo”. (Ramos, 1989, p.201)

2.1.1 Burocracia

A partir da década de 40, as críticas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo - como à Teoria das Relações Humanas - pelo seu romantismo ingênuo - revelaram, segundo Chiavenato (1989), a falta de uma teoria de organização sólida e abrangente, e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Dessa forma, Chiavenato (1989) declara que alguns estudiosos foram buscar a inspiração para essa nova teoria nas obras de um economista e sociólogo - Max Weber. E assim, surgiu a Teoria da Burocracia na Administração.

Segundo Thompson (1967), Max Weber, grande sociólogo alemão, foi o primeiro a tentar uma teoria sistemática de organização burocrática. Suas opiniões são até hoje consideradas importantes, não só pela enorme influência sobre os cientistas sociais americanos, mas também pela contínua validade de grande parte de sua análise.

Thompson (1967) declara que Weber entendeu o mundo quando tornou-se progressivamente racionalizado, com mudanças correspondentes em formas organizacionais. Tanto as características como a autoridade tradicional tornaram-se mais difíceis de se manterem, quando surgem uma nova e racionalizada espécie legalística de autoridade e estrutura, o que Weber chamou “burocracia”.

Para Weber apud Ramos (1983, p.191), a burocracia é “um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras; estatutos; regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da especialização profissional; da permanência

obrigatória do servidor, na repartição, durante determinado período de tempo; e da subordinação do exercício dos cargos e normas abstratas”.

Entretanto, Weber (1968) não define burocracia, apenas enumera suas características. O autor não considera que burocracia seja um tipo de sistema social, mas sim um tipo de poder.

Bennis (1976, p.16) também considera que a burocracia baseia-se exclusivamente no poder de influenciar através da razão e da lei. Segundo o autor, o modelo burocrático, traçado por Weber, “desenvolveu-se como reação à imposição pessoal, ao nepotismo, à crueldade, às vicissitudes emocionais e ao julgamento subjetivo” que, na época, representavam as práticas administrativas.

Chiavenato (1989, p.206) considera que a burocracia desenvolveu-se dentro da Administração, em função dos seguintes aspectos:

- a) a fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelaram dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização;
- b) tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável principalmente, às empresas e às demais formas de organização humana;
- c) a crescente complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a indústria em grande escala depende de sua organização, da administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. (...);
- d) o ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e comportar-se de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada exatamente, muito minuciosamente e, em hipótese alguma, permitido que suas emoções interfiram no seu desempenho.

Para Weber (1968) existe três tipos de sociedade e de autoridade, que são:

- a) a sociedade tradicional (tribo, clã, família, sociedade medieval): predominam características patriarcais e patrimonialistas. A autoridade advém, muitas vezes, do direito divino, transmissível por herança ou dinastia;

- b) a sociedade carismática (partidos políticos, grupos revolucionários, nações em revolução): predominam características místicas, arbitrárias e personalísticas. A autoridade é exercida pela influência pessoal ou pelo poder extraordinário exercido por um homem;
- c) a sociedade burocrática (os Estados modernos, as empresas, o exército): predominam normas impessoais e a racionalidade na escolha de meios e fins. A autoridade exercida é técnica e meritocrática.

Lodi (1973) considera que para Weber o conceito de carisma enfatiza que a racionalidade moderna conduz a uma sociedade burocrática. Carisma é uma palavra de origem grega, com sentido de “graça” ou “dom de Deus”. O autor enfatiza que Weber considerou o carisma como uma qualidade extraordinária que leva as pessoas a exercerem uma atração sobre as outras de forma a ser obedecida, acreditada e adorada como um Deus. Assim, Weber observou que o carisma torna-se um elemento de transformação social e ao mesmo tempo, de instabilidade, arbitrariedade e irracionalidade.

Segundo Thompson (1967), as formas carismáticas de organização dão lugar à burocracia porque são inadequadas para a atividade diária regularizada. O carisma funciona em situações novas e não é compatível com as altamente definidas. A organização carismática depende do comportamento individual e é, portanto, instável e precária. Para assegurar a estabilidade, continuidade e previsibilidade do produto, as atividades da organização são reduzidas a normas ou rotinas. A rotinização da atividade organizacional está implícita no processo de especialização da burocracia.

Segundo Weber (1968), a estrutura burocrática tem características bem definidas, como:

- a) a burocracia é uma organização que baseia-se em uma sistemática divisão do trabalho. Através de uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, onde é estabelecido a cada um suas atribuições, os meios de obrigatoriedade e as condições para desempenho de seu trabalho. Cada pessoa deve saber qual a sua tarefa, qual sua capacidade de mando sobre os outros e, sobretudo, quais os limites de sua tarefa, direitos e poder para não ultrapassar esses limites e prejudicar a estrutura. Através da divisão horizontal do trabalho, as atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos. Essa distribuição

é feita impessoalmente, isto é, em termos de cargo e funções e não de pessoas. Com isso, a burocracia possui um caráter impessoal;

- b) a burocracia é uma organização que assegura a liberdade para que as posições (cargos) não sejam monopolizadas por qualquer titular, e dessa forma, possam ser distribuídas e redistribuídas segundo às necessidades da organização;
- c) a burocracia é uma organização em que os cargos são estabelecidos de acordo com a hierarquia, ou seja, cada cargo inferior está sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle. A submissão precisa ser sistematicamente verificada e reforçada;
- d) a burocracia é uma organização que fixa regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. Desta forma, seu desempenho será racional sempre que houver uma preparação especializada do ocupante do cargo;
- e) a burocracia é uma organização baseada em funções oficiais ligadas por regras, ou melhor, por normas escritas. Essas normas são formuladas e registradas por escrito, de maneira que assegure uma interpretação sistemática, pois isso dificilmente seria mantido através de uma comunicação oral. A continuidade é fundamental à organização racional, e as regras escritas economizam e possibilitam a padronização. A burocracia tem, então, um caráter formal, pois sua atividade decorre de normas racionais legais, escritas e exaustivas, que definem exatamente as relações de mando e subordinação, e distribuem as atividades de forma sistemática, tendo em vista os fins visados;
- f) a burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito, não levando em consideração as preferências pessoais. A colocação, a transferência e as promoções baseiam-se em critérios universais de avaliação e não ao nível de critérios particulares. Já os critérios são considerados racionais e levam em consideração a competência e a capacidade técnica do indivíduo;
- g) a burocracia é uma organização que baseia-se na separação entre a propriedade e a administração, ou seja, através da burocracia surge o profissional que especializa-se em gerir a organização, o dirigente (administrador). O dirigente não é mais necessariamente o dono do negócio, mas um profissional especializado em administrá-lo. Assim, a burocracia é uma organização que

caracteriza-se pela profissionalização dos seus participantes. Os funcionários de uma burocracia são profissionais.

Quanto a racionalidade, Weber apud Ramos (1989) distinguiu entre dois tipos: a racionalidade formal ou instrumental e a racionalidade substantiva ou de valor. A primeira é determinada por uma expectativa de resultados enquanto que a segunda é determinada independentemente da não conquista de resultados anteriores. Nesse sentido, Weber apud Ramos (1989, p.5) descreve burocracia como “empenhada em funções racionais, no contexto peculiar de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja racionalidade é funcional e não substantiva”.

Cabe destacar que para Mannheim apud Ramos (1989, p.6) a racionalidade substantiva é definida como “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” e assim, a racionalidade torna-se a base da vida humana ética. Já a racionalidade funcional, o autor a descreve como aquela que “diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto”, na medida em que é reconhecida como um meio de atingir uma meta.

Ramos (1989, p.23) considera que a “razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Elas prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”.

A burocracia, segundo Weber (1968), traz consigo diversas vantagens. A precisão com que cada cargo é definido permite esclarecer a quem cabe cada responsabilidade. A rapidez é obtida através de uma tramitação de ordens e papéis seguindo canais estabelecidos. A univocidade é outra vantagem, que permite interpretação única através de regulamentos específicos e de uma hierarquia formalizada. A substituição imediata de todo administrador que se afasta e os critérios de seleção por competência técnica garantem continuidade. A informação é discreta, pois só é dada a quem deve recebê-la. Os procedimentos definidos por escrito permitem uniformidade, redução de erros e de custos.

Segundo Chiavenato (1989, p.207), apesar dessas vantagens, a burocracia é visualizada, geralmente, “como o papelório ou como a empresa onde os papéis se multiplicam, impedindo as soluções rápidas. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e ineficiência da organização. O povo passou a dar o nome burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si”.

Já para Perrow (1976) burocracia é uma palavra que soa mal tanto para o homem comum como para muitos especialistas em organização. Sugere regulamentos e leis rígidas, uma hierarquia de escritórios, especialização limitada por parte do pessoal, um número excessivo de escritórios e unidades que podem impedir a ação dos interessados em fazer funcionar melhor as coisas, impessoalidade, resistência a inovações. Entretanto, qualquer organização de porte razoável é burocratizada até certo ponto ou, em outras palavras, apresenta padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas.

Crozier (1981) considera que o fenômeno burocrático constitui um dos problemas chave da sociologia e da ciência política moderna. Ainda nos dias de hoje, o problema da burocracia continua sendo uma zona de incerteza rebelde à análise científica.

De acordo com Bennis (1976, p.17) não é necessário grande imaginação crítica para detectar os defeitos e problemas da burocracia. O autor complementa que os problemas mais comuns são: “chefes desprovidos de competência técnica e subordinados capacitados; regras arbitrárias e ridículas; uma organização invisível (ou informal) subvertendo ou até substituindo o aparato formal; confusão e conflitos entre funções; e tratamento cruel para com os subordinados, não por motivos racionais ou jurídicos, mas por motivos desumanos”.

Nesse sentido, Bennis (1976, p.18) declara que o próprio Weber acabou condenando o aparato que construiu, afirmando, apesar da inevitabilidade da burocracia, seu poder acabava estrangulando o espírito do capitalismo ou a atitude empresarial. Weber apud Bennis (1976) passou a perceber burocracia como uma estrutura que era capaz de levar o ser humano a transformar-se em “pequeno autômatos, mini-homens agarrados a íntimos cargos, lutando por postos, (...). Esta paixão pela burocracia... é suficiente para levar alguém ao desespero”.

Segundo Blau e Scott (1977), a organização burocrática enfrenta dilemas que a levarão a mudar. O primeiro dilema é entre coordenação e livre comunicação. Isto é, a burocracia é forçada a escolher entre criar um mecanismo corretor de erros, um mecanismo coordenador, ou permitir a livre circulação de idéias para melhor solucionar os problemas. O segundo dilema é o da disciplina burocrática versus especialização profissional. A primeira permite mais eficácia a curto prazo mas reduz a qualidade técnica da decisão, a especialização leva necessariamente a pluralidade de autoridade, ao complexo e ao novo. O

terceiro dilema é o planejamento administrativo versus iniciativa. Quando se planeja reduzem-se as variáveis e a imprevisão, isto é, a iniciativa cede ao comportamento programado.

Etzioni (1984, p.75-76) apresenta algumas críticas quanto ao modelo burocrático de Weber. São elas:

- a) os líderes carismáticos autênticos surgem nas posições estabelecidas de “autoridade”; eles dotam a organização de legitimidade, a fim de que seu domínio aumente, em vez de depreciar os recursos da organização. Em outras palavras, uma sociedade ou uma organização podem ser renovadas, sem serem dissolvidas. (...);
- b) é exagerada a nítida distinção entre as três formas de autoridade e de estrutura social. Na verdade, existem muitos tipos “mistos” (...);
- c) uma organização pode passar de uma estrutura mais burocrática para uma estrutura mais carismática, e depois voltar à mais burocrática (...);
- d) o aparecimento de líderes com qualidades carismáticas não se limita às posições de chefia da organização.

Merton (1970) salienta que muitos cientistas enfatizam os resultados positivos e as funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tal estrutura, enquanto que o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente nas imperfeições da burocracia. Para o autor, não existe uma organização plenamente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. No entanto, o conceito popular de burocracia dá o entender que o grau de eficiência administrativa deste sistema social racional é baixíssimo. Isso devido ao fato de que o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens.

Dessa forma, Merton (1970) chamou estas anomalias no funcionamento da burocracia de disfunções da burocracia. As disfunções da burocracia são:

- a) relacionamento despersonalizado: a burocracia é um conjunto de relações entre os integrantes de diferentes órgãos ou cargos, o que leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização. Diante dos demais membros da organização, o funcionário não os considera como pessoas individualizadas, mas como representantes de cargos, com direitos e deveres especificados;

- b) o uso da categorização como técnica do processo decisório: na burocracia, a tomada de decisão é prerrogativa daquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independente do seu conhecimento sobre o assunto;
- c) internalização das diretrizes: as normas inicialmente elaboradas no intuito de atingir os objetivos da organização adquirem um valor positivo próprio, independente dos inicialmente propostos, passando a substituí-los gradativamente.

Essas três conseqüências imprevisíveis ou disfunções da burocracia não foram cogitadas por Weber. Merton (1970) afirma que essas conseqüências imprevisíveis da burocracia trazem outras conseqüências secundárias, que são:

- a) rigidez no comportamento dos participantes;
- b) exibição de sinais de autoridade;
- c) propensão dos participantes a se defenderem contra pressões externas;
- d) exagerado apego aos regulamentos;
- e) excesso de formalismo;
- f) a superconformidade;
- g) dificuldade no atendimento a clientes e possíveis conflitos entre público e funcionários;
- h) resistência.

Devido a essas disfunções, Merton (1970) procura representar a burocracia através de um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre um número relativamente grande de variáveis. O modelo de Merton baseia-se nas conseqüências não intencionais e disfuncionais de administrar uma organização. Inicia com a exigência de controle por parte da organização, a fim de reduzir a variabilidade do comportamento humano a padrões previsíveis, indispensáveis ao funcionamento da organização. Essa exigência enfatiza a confiabilidade no comportamento, a qual é garantida através da imposição de normas e regulamentos. Assim, a organização estabelece previamente os procedimentos-padrões e institui as penalidades, bem como a supervisão hierárquica para assegurar a obediência aos papéis.

A teoria das disfunções burocráticas é, segundo Crozier (1981), contemporânea da descoberta do fator humano e da difusão das relações humanas na indústria. O autor salienta que as atividades humanas dependem dos sentimentos dos indivíduos e por sua pertinência a um grupo ou por suas relações interpessoais e ainda, que os pedidos racionais feitos aos indivíduos não são suficientes para determinados resultados constantes e previsíveis. Segundo o autor, a eficácia de uma organização não pode ser resumida à combinação formada pela perícia, impersonalidade e hierarquia do “tipo ideal” idealizado por Weber.

Para Selznick (1971), o círculo vicioso das disfunções da burocracia pode desenvolver-se no nível da perícia e da especialização. Segundo o autor, a organização burocrática especializada fragmenta os papéis para tornar o perito mais neutro e mais independente, entretanto, ela tende a criar um espírito de casta e tentações de aliança com os interesses que cristalizam-se em redor desses papéis.

Já para Gouldner apud Chiavenato (1989), o círculo vicioso das disfunções da burocracia apoia-se sobre a existência de um problema de controle e supervisão. As regras impessoais burocráticas reduzem as tensões criadas pela subordinação e o controle, porém, simultaneamente, elas perpetuam as tensões que tornam indispensável o recurso à subordinação e ao controle.

Crozier (1981) propõe um modelo a partir de dados elementares do caráter vicioso burocrático. Segundo o autor, o modelo é relativamente limitado, entretanto, pode servir de partida para a imaginação de outros modelos.

O modelo de Crozier (1981) estabelece quatro traços característicos essenciais que permitem explicar a rigidez das rotinas nas organizações. São eles: a extensão do desenvolvimento das regras impessoais, a centralização das decisões, o isolamento de cada estrato ou categoria hierárquica e concomitante acréscimo da pressão do grupo sobre o indivíduo e, o desenvolvimento de relações de poder paralelas, em redor das áreas de incerteza subsistentes.

Cabe ressaltar que o que Max Weber fez foi estudar um tipo ideal, um modelo puro de burocracia. Na realidade, nenhuma organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito por Weber, mas muitas organizações aproximam-se muito deste modelo, como o Exército e a Igreja.

2.1.2 Conflito

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Porém, para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Segundo Nadler, Hackman e Lawler (1983), conflito traz à mente imagens de antagonismo, lutas entre partidos, processos de oposição, ameaças à cooperação e assim por diante. Dessa forma, quando se quer referir ao conflito entre grupos nas organizações, é preciso definir o conceito mas claramente.

Os autores consideram que o conflito surge quando uma das partes (grupo ou indivíduo) tenta obter seus próprios objetivos relativos a alguma outra parte e onde esta parte interfere com outra que procura atingir suas metas.

Para Lobos (1978), o conflito ocorre por haver diferenças na maneira em que as unidades de trabalho são classificadas entre várias dimensões do *status*, ou seja, o prestígio, o poder e o conhecimento.

Darendorf (1982), considera que o conflito pode, de um ponto de vista utópico, ser concebido como um dos padrões que contribuem para a manutenção do *status quo*. O conflito dentro de grupos e entre grupos pode impedir que acomodações e relações habituais sofram progressivo empobrecimento de criatividade.

Chalvin e Eyssette (1989) admitem que conflito é um elemento importante na vida da empresa. É inevitável e jamais será eliminado. Para as autoras, no dia-a-dia da empresa, cada indivíduo vivencia conflitos de natureza e intensidade diferentes que poderiam se encaixar nas seguintes definições:

- a) conflitos sociais: são coletivos, organizados por estruturas sindicais e dependentes da mobilização dos assalariados na empresa. É possível dividir em dois tipos as relações sociais vividas diariamente no trabalho entre os funcionários e seus representantes - os grandes conflitos, que se desenrolam a partir de uma palavra de ordem nacional ou setorial, escapando completamente

às responsabilidades de uns e outros a nível local, e os pequenos conflitos, que são os atritos que surgem todos os dias dentro da alçada dos responsáveis ou dos representantes dos funcionários.

- b) conflitos tradicionais: são tradicionais porque pertencem à história das empresas e muitos acreditam que jamais terminarão. São conflitos que reúnem indivíduos em torno dos mesmos interesses e fortalecem sua solidariedade na luta contra uma coletividade vizinha. Esses conflitos contém um lado humano - os assalariados sentem que fazem parte de um grupo unido, têm segurança em sua moral.
- c) conflitos individuais: são os problemas de um indivíduo em relação a outro, na convivência normal de trabalho. Podem ser: hierárquicos - referem-se as relações de subordinado (conflito com o chefe) ou de chefia (conflito de ordem, conflito com os subordinados); e pessoais - dizem respeito ao indivíduo, a sua maneira de ser, agir, falar, tomar decisões.

O conflito nas organizações ocorre, então, dentro do contexto de um sistema em funcionamento, e portanto, dentro de um relacionamento contínuo entre pessoas, grupos e unidades de trabalho. Fustier (1982) considera que a empresa é um lugar privilegiado de conflito, pois é particularmente na empresa que as pessoas constroem suas esferas, isto é, são nas empresas que as pessoas procuram não só a capacidade de comprar bens materiais, mas também, relações, poder, informação etc.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) consideram que quando o conflito ocorre, pode ser visto de várias maneiras. É possível identificar três níveis de conflito:

- a) o conflito é percebido: as partes compreendem que o conflito existe porque vêem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros grupos e que existe oportunidade para interferência;
- b) o conflito é experimentado: provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo ou descrédito entre uma parte e outra;
- c) o conflito é manifesto: é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

Todos esses níveis - conflito percebido, experienciado e manifesto - existem em todas as situações de conflito.

O conflito pode ter uma série de efeitos nas organizações. Estes podem ser, de acordo com Nadler, Hackman e Lawler (1983), positivos ou negativos. Os efeitos positivos referem-se ao fato de que o conflito desperta sentimentos e energia nos membros dos grupos. Ou seja, um grupo quando entra numa situação de conflito, ocorre um aumento de energia - as pessoas tornam-se mais atentas, as vozes elevam-se, mais esforço é exercido. Esta estimulação de energia pode ter efeitos benéficos. O conflito também pode estimular sentimentos de identidade mais fortes dentro dos grupos. Definir um outro grupo como aquele com quem estamos em conflito também auxilia a definir-se como nosso grupo. Assim, conforme os grupos entram em conflito, tendem a tornar-se mais ligados e coesos. O conflito também serve a propósitos construtivos no funcionamento do sistema organizacional maior. O conflito é um modo de chamar a atenção para os problemas existentes. E ainda, o conflito pode servir como um meio de evitar problemas maiores ou mais sérios.

Nesses casos, o conflito tem funções construtivas tanto para o desempenho dos grupos em conflito quanto para o funcionamento do sistema mais amplo no qual estão inseridos. Entretanto, ele também pode ter efeitos negativos.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) consideram que embora o conflito crie situações desejáveis, apresenta também consequência claramente indesejáveis. No conflito, indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados por outros grupos em face da pressão para ganhar. Desenvolvem sentimentos de frustração, hostilidade e *stress*. Grande parte da energia criada com o conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia aplicada à realização de trabalho produtivo - ganhar o conflito torna-se mais importante do que trabalhar efetivamente. Os efeitos destrutivos também podem ser vistos nos comportamentos característicos nas situações de conflito. Os grupos começam a bloquear as atividades dos outros, ou recusam-se a cooperar uns com os outros. E ainda, o conflito pode influenciar a natureza do relacionamento que existe entre os grupos conflitantes. O conflito se auto-alimenta e conforme o conflito cresce, a comunicação entre os grupos tende a tornar-se distorcida.

Assim, o conflito pode ter resultados tanto construtivos quanto destrutivos para os indivíduos e para a organização como um todo. A questão, então, é como administrar o conflito de forma a obter efeitos construtivos e ao mesmo tempo maximizar os destrutivos.

Para isso, Filley apud Nadler, Hackman e Lawler (1983, p.215-216), compreende que existem três maneiras pelas quais um conflito pode ser resolvido. São elas:

1. A resolução ganhar/perder: usando de vários métodos, um dos grupos consegue vencer o conflito atingindo seus objetivos e frustrando o outro na sua tentativa de atingir seus objetivos. Desse modo, o outro perde.
2. A resolução perder/perder: cada grupo desiste de alguns de seus objetivos através de alguma forma de compromisso. Nenhum dos grupos alcança tudo que desejava; deste modo, ambos perdem.
3. A resolução ganhar/ganhar: os grupos são bem-sucedidos em identificar soluções para os problemas que permitirão que ambos atinjam os objetivos desejados. Desse modo, as partes vencem.

As primeiras duas maneiras de resolução tendem a conduzir a uma continuação da manutenção do conflito. Desde que pelo menos um grupo (e algumas vezes ambos) não alcança seus objetivos, percebe o conflito como não acabado e está motivado para iniciar outro episódio onde, talvez, venha a ganhar. Na situação ganhar/ganhar, entretanto, o ciclo de magnificação do conflito é quebrado e a probabilidade de conflitos futuros é diminuída.

Já para Darendorf (1982), a noção de resolução de conflitos tem o significado ou a implicação de que é possível eliminar completamente determinados conflitos. Esta noção refere-se às causas e não às manifestações, portanto o autor a considera enganadora e a rejeita por motivos teóricos.

Os conflitos, então, tendem a produzir mudanças muito graduais, e podem constituir um mecanismo para forçar os grupos dominantes a reconhecer os interesses dos demais grupos e a incorporá-los em suas políticas.

2.1.3 Liderança

A eficácia, clima e capacidade de uma organização sofrem a influência de muitas coisas para alcançarem seus objetivos e suas metas. O comportamento de liderança está intimamente relacionado ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais.

Champion (1979) considera que a liderança nas organizações tem recebido considerável atenção por parte dos teóricos e praticantes (agentes de mudança, consultores, pesquisadores e analistas organizacionais). A maioria dos estudos empíricos têm focado o impacto de várias espécies de comportamento de liderança sobre a motivação, o moral e o desempenho de indivíduos ou grupos de trabalho.

A liderança leva, segundo Bergamini (1994), muitas vezes, a conotação de dom mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras.

Não é de estranhar que a palavra liderança reflita coisas diferentes para pessoas diferentes. Assim sendo, os pesquisadores passam a definir liderança partindo de uma perspectiva individual, ressaltando aquele aspecto do fenômeno que seja mais significativo para eles.

Durante muitos anos, a abordagem mais comum era a que enfatizava certas características essenciais para a liderança eficaz, tais como a força física ou a amabilidade. Nessa época, segundo Hersey e Blanchard (1986), considerava-se que essas características eram intransferíveis de uma pessoa para outra, e que somente àquelas pessoas que as tinham eram consideradas líderes potenciais.

Os autores salientam que empiricamente não conseguiu-se descobrir nenhum traço da personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir líderes de não-líderes. Assim, consideram que liderança representa um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança dos líderes, dos liderados e das situações. Os autores consideram que liderança é uma abordagem situacional. Esta representa o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança.

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre:

1. a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece;
2. a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e
3. o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (Hersey e Blanchard, 1986, p.186)

Assim, a liderança situacional recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. “Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter”. (Hersey e Blanchard, 1986, p.187)

De acordo com a liderança situacional, abordada por Hersey e Blanchard (1986), não existe um modo único de melhor influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos vai depender do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Katz e Kahn (1975) acreditam que liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com diretrizes rotineiras da organização. Os autores consideram liderança como um papel organizacional. Os papéis organizacionais representam o ponto central da abordagem psico-sociológica apresentada pelos autores. Katz e Kahn (1975) consideram que as organizações humanas consistem em sistemas sociais abertos e distintos dos demais sistemas sociais, por constituir mais uma estrutura de eventos ou atos humanos do que componentes físicos. E ainda, a seqüência de tais atos, com a intenção de desempenho por parte de um indivíduo, pode ser entendido como papel, e assim, a organização é um sistema de papéis.

Para Chiavenato (1994), liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. É a influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

O autor desmembra sua definição para um melhor esclarecimento. Segundo o autor, primeiro, a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. Segundo, a liderança acontece em uma determinada situação. Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da

distribuição de autoridade de tomar decisões. Terceiro, a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. Quarto, a liderança é visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo.

Liderança, de acordo com Champion (1979), pode ser relacionada com a noção de “grande homem”. Ou seja, as pessoas acreditam que para tornar-se líder, o indivíduo tem de possuir qualidades genéticas de liderança, quaisquer que sejam elas. Lippitt apud Champion (1979) chama isso de “abordagem do traço” ao comportamento de liderança. Os líderes possuem certos traços e uma pessoas os têm ou não os têm. Supõe-se, nesse caso, que certas características não possam ser adquiridas através de aprendizagem ou treinamento especializado. Champion (1979) salienta que mesmo que esta opinião seja considerada arcaica, ocasionalmente, ouve-se alguém falar em “líder nato”.

Já para McGregor (1992), as características essenciais para a liderança encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser adquiridas ou modificadas, através da aprendizagem. Entre elas incluem-se competência para planejar e lançar a iniciativa, resolver problemas, para manter os canais de comunicação abertos e funcionando efetivamente, para aceitar responsabilidade, e habilidades de interação social.

Para Bergamini (1994) a liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob este aspecto, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Gibb apud Champion (1979, p.159) acredita que a melhor concepção de liderança, como qualidade de grupo, seja:

um conjunto de funções que o grupo deve executar. (...) Se houver funções de liderança que tenham de ser executadas em qualquer grupo, e se estas funções puderem ser “focalizadas” ou “distribuídas”, os líderes, então, serão identificáveis tanto em termos de frequência quanto em termos da multiplicidade ou padrão das funções executadas. Tal concepção preliminar parece concordar bem com as necessidades da pesquisa contemporânea nesta área. Os chefes podem ser distinguidos dos líderes em termos das funções que

habitualmente assumem. Igualmente, é possível a diferenciação entre todos os tipos de pessoas influentes, em termos do padrão de papéis funcionais característicos de cada uma.

Etzioni (1984) considera que o poder pessoal é sempre normativo, ou seja, baseia-se no controle de símbolos e pode favorecer o aparecimento do compromisso com a pessoa que o possui. O poder de posição, de outro lado, pode ser normativo, coercitivo ou utilitário. Para o autor, um indivíduo, cujo poder deriva principalmente de sua posição na organização, é denominado oficial. Um indivíduo cuja capacidade para controlar outros é principalmente pessoal, é denominado líder informal. E um indivíduo que impõe tanto o poder da posição como o pessoal é um líder formal.

Dois elementos parecem ser comuns nas definições de liderança. Primeiro, todas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Segundo, trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

O aspecto mais realista de liderança nas organizações é considerar as várias necessidades grupais e confiar em diversas pessoas para cumprirem os papéis de liderança, especificamente destinado a atender cada uma das necessidades e não depender de uma única para o desempenho de tal diversificação de tarefas.

Perrow (1976) acredita que existem bons e maus líderes, entretanto, as tentativas de descobrir peculiaridade que identificariam os futuros líderes ou de determinar as características comuns dos bons líderes têm sido infrutíferas. Os achados de pesquisa indicam que a liderança na organização formal é um processo muito relativo, exigindo-se diferentes combinações das especialidades de supervisão e liderança e práticas de acordo com os vários níveis de supervisão na mesma organização e em diferentes épocas na vida de uma organização.

Nadler, Hackman e Lawler (1983, p.152-153) consideram que existem cinco bases de poder que os líderes podem possuir:

Poder de recompensa: o controle pelo líder de recompensas valorizadas pelos subordinados;

Poder coercitivo: o controle pelo líder de punições e sanções que os subordinados desejam evitar;

Poder legítimo: a ocupação pelo líder de uma posição formal dentro de um sistema social que dá a ele o direito de requerer obediência, e que obriga os subordinados a obedecerem;

Poder de conhecimento: as habilidades ou conhecimentos especiais do líder que são relevantes a uma dada situação organizacional ou tarefa;

Poder de referência: a atratividade do líder para os subordinados, o que leva a quererem ser iguais, a se identificarem com o líder; isso normalmente envolve se comportar como líder se comporta ou deseja que os outros se comportem.

Blau e Scott (1977) salientam que um dos problemas enfrentados por todos os supervisores é encontrar maneiras de estender o alcance de sua influência sobre seus subordinados, além dos estritos limites da autoridade formal. Uma das estratégias possíveis é a dominação, ou seja, um supervisor pode estender seu poder controlador sobre seus subordinados, além do que está previsto, dentro de sua posição legal, valendo-se do uso de sanções legais ou de ameaças de usar essas sanções. Uma estratégia completamente diferente é a liderança, na qual o superior presta serviços que obrigam os subordinados a lhes serem gratos.

Para Perrow (1976), os problemas de liderança sempre são problemas de estrutura organizacional. Às vezes, pessoas erradas são colocadas em papéis de liderança, mas é igualmente possível existir um papel de liderança para o qual seja difícil de encontrar alguém apropriado. O verdadeiro problema, segundo o autor, está na estrutura organizacional e não nas características das pessoas que a dirigem.

Já para Schein (1982), a questão da liderança é menos problemática nos sistemas normativos, tipos de organizações que se vinculam uns aos outros por intermédio de causas comuns e objetivos comuns. Nessas organizações, a autoridade é caracterizada pelas qualidades pessoais do líder, no seu carisma ou na aptidão básica de resolver problemas.

Entretanto, Schein (1982, p.86) salienta que:

o problema de se analisar a questão da liderança torna-se complexo quando se sabe que um número limitado de pessoas tem as particulares qualidades pessoais (carisma) capazes de despertar intenso apoio emocional por parte dos subordinados num determinado momento e lugar. É muito fácil supor que para descobrir líderes basta encontrar indivíduos carismáticos ou ensinar as pessoas a se tornarem mais carismáticas. Mas essa suposição ignora o fato de que muitos tipos de organizações não comportam tarefas ou missões capazes de despertar elevados níveis de envolvimento, e que a presença de um líder carismático não transformariam organização normativa uma organização fundamentalmente utilitária como uma companhia manufatora de têxteis ou uma repartição

pública. A liderança, é, pois, um fenômeno cultural; devemos analisá-la dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio-econômico.

Selznick (1971) salienta que os fracassos da liderança resultam da falta de compreensão do seu significado e atribuições. Para uma melhor compreensão, o autor apresenta algumas idéias sobre o tema. São elas:

- a) liderar é um trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social: a liderança é uma atividade especializada, como um tipo de trabalho ou função;
- b) líder não equivale a controle ou prestígio, autoridade ou tomada de decisão: deve-se ter cuidado para que a liderança não seja desenvolvida por pessoas investidas de autoridade;
- c) liderança é dispensável: a liderança não é sempre e igualmente necessária nas organizações e torna-se dispensável quando os processos naturais de institucionalização são eliminados e controlados.

Bennis e Nanus (1988) consideram que o posicionamento e a confiança encontram-se atrelados nas atividades mais fundamentais dos líderes, pois acreditam que:

- a) todos os líderes enfrentam o desafio de sobrepujar a resistência à mudança. Alguns procuram fazer isto pelo simples exercício de poder e controle, mas os líderes efetivos aprende, que existem maneiras melhores de vencer a resistência à mudança. Isto envolve a consecução de comprometimento voluntário para com valores partilhados;
- b) um líder muitas vezes precisa intermediar as necessidades dos constituintes tanto de dentro como de fora da organização. Esta função exige sensibilidade para as necessidades de muitos elementos-chave e um senso claro da posição da organização;
- c) o líder é responsável pelo conjunto de princípios ou normas que regem o comportamento das pessoas na organização. Os líderes podem estabelecer um conjunto de princípios de diversas maneiras.

Assim, segundo Schein (1982), a organização como um todo não se sairá bem a menos que a liderança, em todos os níveis, atinja algum padrão mínimo de eficiência.

A liderança é, então, uma questão de redução da incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. Assim, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar das perturbações internas ou externas.

2.1.4 Motivação

Em um ambiente de trabalho é possível observar os diferentes estilos e hábitos das pessoas trabalharem. Algumas sempre colocam em dia suas tarefas, mesmo que tenham que ficar até mais tarde no trabalho. Outras são menos pontuais e tendem a realizar suas tarefas sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, para ter um bom desempenho é preciso muito mais do que aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar.

Entretanto, Loen (1973) considera que muitos administradores tendem a simplificar excessivamente a motivação. Muitos deles a vêem basicamente em termos de recompensa ou castigo. Para o autor, existe certa validade neste conceito, entretanto os estudiosos do behaviorismo mostraram que a motivação é mais do que isto.

Para Maslow (1968) as necessidades do homem podem ser entendidas em termos de uma hierarquia. Primeiro, há as necessidades fisiológicas de alimento, água, ar, abrigo e sexo. Segundo, as necessidades de segurança, proteção e cuidados. Terceiro, as de companhia, afeto e relações familiares, no grupo de trabalho e na comunidade. Quarto, as de respeito, posição e estima, como as obtidas através da realização e do reconhecimento por parte dos outros. Quinto, as de auto-realização, que é a satisfação das próprias potencialidades. Para o autor, quando o homem satisfaz as necessidades do primeiro níveis, o segundo se torna mais importante, e assim por diante.

Herzberg (1961) descreve motivação em termos de motivadores e desmotivadores. Ele considera que os fatores de crescimento ou motivadores intrínsecos no emprego são: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Motivos de desmotivação ou fatores de higiene extrínsecos ao

emprego incluem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, *status* e segurança.

O autor descobriu que os empregados serão motivados com base no conteúdo do emprego e no que eles fazem. Os empregados podem ser infelizes se houver motivos de insatisfação importantes no ambiente de trabalho. Contudo, a correção desses motivos de insatisfação não tornará os empregados felizes, e sim servirá apenas para impedir que se tornem infelizes.

Mcgregor (1992) propõe um exame das suposições sobre a motivação dos gerentes. O autor considera que a concepção tradicional da Administração (Taylor, Fayol etc) é baseada na direção e controle que a administração exerce sobre o empregado. A essa concepção, o autor deu o nome de Teoria X. Ela se caracteriza pelas seguintes premissas:

- 1) O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível (...);
- 2) Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais (...);
- 3) O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Assim, Mcgregor (1992) propõe uma alternativa, a Teoria Y, que assim se caracteriza:

- 1) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como um o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível);
- 2) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;
- 3) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais;
- 4) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar a responsabilidade como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas;

- 5) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
- 6) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo particularmente usadas.

Mcgregor (1992) admite que as pressuposições da Teoria Y, na estratégia gerencial, são nitidamente diferentes das da Teoria X. As pressuposições da Teoria Y são dinâmicas e não estáticas, assim, indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano; acentuam a necessidade de adaptação seletiva e não de uma única forma absoluta de controle. Essa teoria consiste no princípio de integração, ou seja, “a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa. Assim, a Teoria Y tende a melhor motivar os funcionários para o trabalho.

Para Bergamini (1989) a motivação não é uma fórmula mágica que promete sucesso absoluto na interação com qualquer tipo de pessoa. A autora sugere que a motivação grupal deve ocorrer a partir de uma motivação individual, e que para conseguir-se um clima propício à motivação é necessário ter supervisores que possuam maior sensibilidade interpessoal e que sejam capazes de detectar as necessidades que mobilize os esforços de seus subordinados.

Segundo Frota Neto (1983) a motivação para o trabalho representa a evolução do próprio posicionamento do indivíduo na organização. A caracterização desse posicionamento permite que se estabeleça uma previsibilidade comportamental. Entretanto, por mais previstos e regulamentado que seja o comportamento dos membros de uma organização, não será possível prever e formalizar todas as atitudes e comportamentos.

O autor salienta que o fato do indivíduo ter ou não prazer em executar sua tarefa é irrelevante. O que realmente importa é a maneira de tornar o comportamento do indivíduo estável e de confiança.

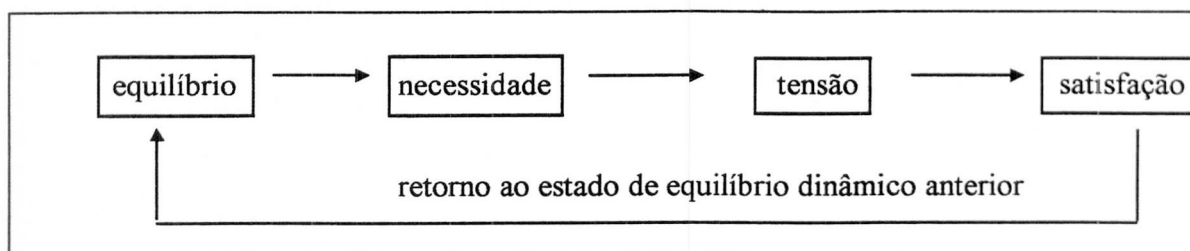
Quando o indivíduo entra numa organização, aceita uma relação de autoridade enquanto busca na organização a realização de seus objetivos. Esses dados, o autor chama de visão sistêmica da problemática motivacional e salienta que a interação do indivíduo com a organização tem valores próprios. A visão sistêmica pode fornecer os incentivos necessários para a motivação na organização a partir de elementos próprios da organização

e que existam a partir de valores e normas aceitos pelos atores organizacionais, quando no desempenho de seus papéis.

Frota Neto (1983) chama a atenção para o fato de que o padrão de motivação que atrai e mantém as pessoas em uma organização não é necessariamente o mesmo que conduz a uma produtividade maior.

A motivação funciona, segundo Chiavenato (1994), de maneira cíclica e repetitiva. O autor propõe um ciclo motivacional, que é composto de fases que se alteram e se repetem. Este ciclo pode ser visualizado através da *figura 2*.

Figura 2 - O ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato, 1994, p.159

Chiavenato (1994) considera que o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou *stress*) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Algumas das necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas (alimentação, repouso,...), enquanto outras exigem um ciclo motivacional longo, como a necessidade de auto-realização.

Para tanto, Loen (1973) indica algumas medidas que pode motivar as pessoas dentro das organizações. São elas:

- a) ajudar os subordinados a realizar mais: a maioria das pessoas gosta de se sobressair na qualidade e na quantidade de esforço; contudo, muitas vezes precisam de ajuda para isso. Em geral, a solução para a realização superior está mais na melhoria do que no esforço maior;
- b) dar reconhecimento pessoal aos subordinados: dar a um empregado um aumento salarial rotineiro pouco ajuda a lhe dar reconhecimento pessoal. Mas se o aumento salarial é baseado em desempenho específico, então ele pode ser um motivador;
- c) ajudar a tornar interessante o trabalho dos subordinados: as pessoas se dedicarão mais a um esforço que considerem interessante e que sintam ter significado;
- d) dar responsabilidade ao pessoal: isso não quer dizer dar aos seus subordinados mais trabalho para fazer; significa designar-lhes tarefas que tenham maior importância e exijam um nível mais alto de conhecimento ou habilidade;
- e) ajudar o pessoal a crescer e progredir: em algumas organizações, a regra é crescer - em outras palavras, torne-se promovível ou saia. Esta atitude é um tanto obtusa, mas realmente tende a sugerir que muita gente não adquire novo conhecimento e novas habilidades sem ajuda e orientação;
- f) procurar eliminar motivos de insatisfação em áreas como salários e condições de trabalho: a eliminação de insatisfações no ambiente de trabalho não motivará seu pessoal, mas as insatisfações podem impedir que ele seja motivado.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam um estudo realizado com o intuito de descobrir o que os trabalhadores realmente desejam de seu trabalho. Neste estudo, “os trabalhadores revelaram que o que mais desejavam era a plena apreciação do trabalho realizado, sentir-se ‘por dentro’ das coisas, compreensão dos problemas pessoais, quer dizer, incentivos que parecem relacionados com os motivos da participação e reconhecimento”. Já os supervisores declararam que estas eram as coisas menos interessantes no trabalho diante da visão dos trabalhadores. Para eles, o mais importantes para os trabalhadores são bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho.

Os autores salientam que as pessoas agem com base no seu julgamento ou interpretação da realidade e não com base na realidade em si. Por isso, os administradores devem aproximar as suas percepções cada vez mais da realidade, ou seja, daquilo que seu pessoal realmente quer. Só assim poderá aumentar a eficácia no trabalho.

Os administradores devem tomar consciência deste fato e empenhar-se para criar organizações que ofereçam um ambiente capaz de motivar e satisfazer às pessoas no trabalho.

A motivação, então, está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação interna e externa devem complementar-se através do trabalho gerencial. O administrador deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

2.2 Mudança organizacional e inovações gerenciais

O ambiente extremamente dinâmico que envolve as organizações exige elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. As organizações são, segundo Champion (1979), entidades dinâmicas em constante estado de fluxo, respondendo a diferentes espécies de estímulos internos e externos sob muitas formas.

Para Schein (1982), à medida que as organizações começaram a ser vistas como sistemas dinâmicos, aprimoraram-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essa mudança pode ser influenciada e administrada.

Com base nessas questões, são abordados, em um primeiro momento, alguns aportes relativos ao processo de mudança nas organizações. A seguir, são enfocadas as inovações gerenciais, as mudanças nas relações de trabalho e a estrutura organizacional do futuro.

2.2.1 A mudança nas organizações

A mudança organizacional é um processo extremamente complexo. Acuña e Fernández (1995) a consideram como a alteração de um certo estado de coisas internas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo. A mudança, para os autores, pressupõe um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Para tanto, é possível alterar diferentes aspectos da organização, suas formas estruturais, seus procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilo de direção, planificação e controle, bem como a composição quantitativa e qualitativa das pessoas que a integram. Porém, a mudança pode variar em sua radicalidade, incluindo apenas alguns aspectos da organização ou mesmo seus vários componentes, sendo que, para os autores, o principal propósito da alteração de componentes organizacionais é obter das pessoas um novo tipo de comportamento.

Katz e Kahn (1975) consideram que a maioria das tentativas para produzir mudanças nas organizações tem sido dirigida a indivíduos e não à própria organização.

Uma particularidade de mudança nas organizações é o fato de que envolve um grupo de pessoas cujas respectivas ações se busca modificar para obter uma nova combinação de condutas. Argyris e Askvik apud Acuña e Fernández (1995) acreditam que a mudança nas organizações ocorre através das pessoas; são elas que têm a capacidade de aprender para que a mudança se faça; são as pessoas que identificam novas expectativas de conduta, as difundem, as aprendem e as internalizam, consolidando a nova situação da organização.

Acuña e Fernández (1995) salientam que as organizações podem ter sistemas e recursos que favoreçam a ocorrência da mudança, como, por exemplo, o acesso à informação e ao conhecimento, mas a mudança acontece, definitivamente, através da vontade e atuação de seus atores.

Nesse sentido, as mudanças organizacionais planejadas relacionam-se com a busca de melhor desempenho organizacional. Para Bennis (1976, p.81) “mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de

provocar ações e escolhas racionais”. O autor considera que o progresso da mudança planejada pode ser visto como resultante de duas forças: “a dos problemas complexos da sociedade (organizacional) moderna, que exige a ajuda de especialistas; e a do crescimento e viabilidade das ciências empíricas do comportamento”.

O estudo e a realização de mudança organizacional têm sido prejudicados, segundo Katz e Kahn (1975), pela tendência de não se levar em consideração as propriedades sistêmicas das organizações e de confundir mudança individual com mudanças em variáveis organizacionais.

O tema mudança organizacional não é novo, mas Wood (1995), salienta que este tema ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O aumento na instabilidade e o acirramento da competição colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva.

Para Wood (1995, p.190) “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Portanto, o autor considera que mudança pode ser:

- a) quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- b) quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- c) quanto à forma de implantação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Herzog apud Wood (1995), considera que mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

As mudanças ocorrem, de acordo com Matos (1994), não porque as pessoas ou empresas desejam, mas sim porque são obrigadas a mudar, tendo em vista a ocorrência de fatos no ambiente interno ou externo à organização.

O processo de mudança inicia-se, de acordo com Boog (1994), pela consciência da necessidade sentida por uma ou mais pessoas do nível de identidade da organização (equipe de direção).

Já para Schein (1982), o processo de mudanças envolve algumas hipóteses, que são:

- a) todo processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e possivelmente bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo;
- b) nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar e, a indução dessa motivação é, muitas vezes, a parte mais difícil do processo de mudança;
- c) mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas, e assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em membros-chave da organização;
- d) a maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagem;
- e) a mudança é um ciclo de múltiplos estágios, e todos os estágios devem de algum modo ser ultrapassado com êxito antes de se poder dizer que ocorreu a mudança estável.

Macêdo (1994) salienta que a capacitação dos profissionais da atualidade deve primar pela potencialização de habilidades essenciais ao desempenho das novas responsabilidades, dentre as quais, a disponibilidade para mudanças é imprescindível, já que a característica mais notável do final do século XX é a mudança.

Para Guimarães (1992), o primeiro passo para a mudança organizacional deve ser a observação dos agentes do processo, realizada a partir de uma avaliação do clima organizacional, e, a seguir, a classificação do estilo gerencial e valores culturais indesejáveis ao propósito da mudança. A verdadeira mudança deve ser centralizada no homem, suas atitudes e comportamento.

Greiner (1970) considera que todas as organizações estão constantemente sujeitas a mudanças que caracterizam-se por uma seqüência de pequenos ajustes das forças naturais do ambiente.

Para as organizações estarem preparadas para uma mudança, Schein (1982, p.27) salienta que elas precisam desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de problemas novos. Essas características residem nos recursos humanos da organização. Para o autor, “se os dirigentes e os empregados são eles próprios flexíveis, o organograma organizacional pode ser consciente e racionalmente modificado em face das mudanças do ambiente externo; mas, se os membros de uma organização se encerram num padrão de reação rígido, a alteração do organograma será um exercício inútil”.

Todas as pessoas, segundo Judson (1969), deverão alterar tanto suas atitudes como o seu comportamento, antes que todos os benefícios da mudança possam se evidenciar. O autor salienta que para um gerente conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, ele deve ser capaz de minimizar qualquer resistência que lhe opuserem aqueles que forem afetados por ela.

O autor considera que toda e qualquer mudança tem três espécies de efeitos sobre as pessoas nela envolvidas. Os efeitos de comportamento são todas as alterações que as pessoas deverão fazer na maneira de executar o trabalho. Os efeitos psicológicos são todas as alterações feitas na maneira do indivíduo se relacionar com o seu trabalho e encará-lo. E os efeitos sociais são as mudanças que ocorrem nas relações de trabalho já estabelecidas entre as pessoas envolvidas e entre elas e a organização.

Segundo Judson (1969), para que uma mudança seja realizada com sucesso, a gerência deverá agir de maneira positiva quando confrontada com todos os seus efeitos. Antes que tais medidas possam ser tomadas, os administradores deverão compreender o porquê desses efeitos levarem as pessoas envolvidas a terem certas dificuldades no que se refere à mudanças.

A legitimação da mudança depende dos resultados obtidos pela organização e também do grau de importância dessa mudança para a melhoria do desempenho organizacional (Tolbert e Zücher, 1983).

Para Araújo apud Wood (1992, p.79) a mudança é efetivada por “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à

organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”.

Já para Leavitt (1970) a mudança pode acontecer sobre as variáveis que compõe o sistema organizacional, que são as tarefas, os integrantes, a tecnologia e a estrutura. A mudança nas tarefas refere-se aos objetivos estabelecidos, ou seja, as práticas implementadas devem ser alteradas levando-se em consideração os propósitos organizacionais. A mudança dos integrantes refere-se a área de administração de recursos humanos, ou melhor, aos processos de recrutamento, seleção e treinamento, com ênfase no desempenho dos integrantes da organização. A mudança tecnológica refere-se a modificação de instrumentos técnicos, como os equipamentos, os processos de engenharia e os métodos de produção. Já a mudança estrutural pode ocasionar mudanças envolvendo quatro mecanismos, que são:

- a) princípios clássicos da estrutura organizacional: a relação pessoas/tarefas deve ser definida pela autoridade, responsabilidade e divisão do trabalho;
- b) descentralização: os integrantes da organização poderão priorizar as ações necessárias através de unidades de trabalho menores e autônomas, no qual poderão alcançar um melhor desempenho como resultado do trabalho;
- c) alteração do fluxo de trabalho: o agrupamento e a implementação de atividades especializadas intensifica a produtividade da organização;
- d) alteração nos sistemas de comunicação e tomada de decisão.

Entretanto, o maior desafio gerencial é, segundo Boog (1994), vencer as resistências às mudanças, pois antes de mudar os outros (empregados), é fundamental mudar primeiro a si mesmo (gerentes).

O principal problema na instalação de qualquer mudança é o de como minimizar a oposição dos interessados, qualquer que seja a forma que ela tome. Essas formas podem variar amplamente, indo desde resistência ativa e total e passando por formas mais passivas e sutis - inclusive a indiferença - até chegar à aceitação.

Kotter e Schlesinger (1986) salientam que os esforços para mudança organizacional quase sempre encontram alguma forma de resistência humana. Para os autores, para que se possa prever a forma que a resistência irá assumir, os gerentes devem estar conscientes das

quatro razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança. Estas incluem: um desejo de não perder algo de valor, uma incompreensão da mudança e suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização, e uma pequena tolerância em relação a mudanças.

Para Stoner e Freeman (1995) existem certas forças de resistência à mudanças, e se os administradores puderem mudar essas forças ou enfrentar as preocupações que estão por baixo das mesmas, terão uma chance muito maior de realizar qualquer mudança dentro da organização. Essas forças podem ser agrupadas em três classes:

- a) cultura organizacional: é considerada a mais importante em moldar e manter a identidade de uma organização. Refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros - tais como normas, valores, atitudes e crenças;
- b) interesses pessoais: os empregados podem até identificar-se com a organização, mas sua preocupação final é consigo mesmos. Realizam um bom trabalho, em troca, esperam pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego e uma certa quantidade de reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer mudança que ameace o seu *status quo* individual torna-se uma fonte de medo e incerteza;
- c) percepções dos objetivos e das estratégias da organização: estes são instrumentos extremamente poderosos para organizar e coordenar os esforços de qualquer organização. Entretanto, essa força poderosa em favor da estabilidade pode tornar difícil a mudança.

Para superar esses obstáculos, Lewin apud Stoner e Freeman (1995), desenvolveu um modelo seqüencial, de três etapas, para o processo de mudanças. Segundo Stoner e Freeman (1995, p.303-304) o modelo foi, mais tarde, aprimorado por Edgar Schein. O modelo baseia-se nas seguintes etapas:

- a) Descongelar: implica tornar tão óbvia a necessidade de mudança a ponto do indivíduo, do grupo ou da organização poder facilmente vê-la e aceitá-la.
- b) Agente de mudança: a mudança implica indicar um agente de mudança treinado, que irá liderar os indivíduos, os grupos ou toda a organização durante o processo. No decorrer desse processo o agente de mudança irá alimentar novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de identificação e internalização. Os membros da organização irão se identificar

com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, internalizando-os assim que perceberem sua eficiência no desempenho.

- c) Recongelar: significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, usando para isso mecanismos de apoio ou reforço, de modo que ele se torne uma nova norma.

Lawrence (1986) considera que a solução que vem se tornando cada vez mais popular, para se lidar com a resistência às mudanças, é a de fazer as pessoas envolvidas participarem da execução da mudança. A chave para o problema, segundo o autor, é entender a real natureza da resistência.

Benakouche apud Almeida (1996) afirma que as mudanças ocorrem devido a uma invenção e/ou descoberta, como novos produtos e procedimentos de fabricação e/ou uma nova concepção, como uma organização. Devido a essas mudanças, a concorrência força as organizações a inovarem a fim de atingir uma clientela maior e melhor, além de manterem-se no mercado.

Para Schein (1982) mudanças organizacionais podem ser vistas como novas estruturas, novos processos, e ocorrem somente através de mudanças individuais em membros-chave da organização. Segundo o autor esta é uma explicação da mudança organizacional ser sempre considerada através de modificações individuais.

Conforme Hall (1984) as mudanças organizacionais podem ser conhecidas ou já utilizadas pela organização em períodos anteriores ou podem ser modificações inéditas, ainda não experimentadas na organização. Estes tipos de mudanças constituem-se em inovações. Para o autor, a inovação e a mudança são processos cruciais para as organizações, pois contribuem para o crescimento, para a sobrevivência, ou mesmo a morte. Esse será o assunto tratado no item a seguir.

2.2.2 Inovações gerenciais

Zaltman apud Van de Ven (1986) considera inovação uma nova idéia, que pode ser uma recombinação de velhas idéias, um esquema que desafia a ordem presente, uma fórmula, ou uma abordagem que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.

Segundo Drucker (1981) e Hall (1984), a maioria dos estudos sobre inovação enfoca o aspecto tecnológico. No entanto, Drucker (1981) salienta que inovação não é apenas um termo técnico, refere-se também as dimensões econômicas e sociais.

A inovação caracteriza-se como um tipo de mudança que introduz novas práticas organizacionais. Entretanto, Stoner e Freeman (1994) salientam que toda inovação representa uma mudança, mas que nem toda mudança representa uma inovação.

As inovações manifestam-se “em procedimentos, em produtos e em organizações, e as suas características são definidas pela função que desempenha cada uma delas no processo de acumulação, precisamente porque não se inova quando se quer e aquilo que se quer: ao contrário, inova-se quando existe um problema não resolvido (...) a fim de se satisfazer um apetite de lucro” (Benakouche apud Almeida, 1996).

Para Motta (1976) a inovação constitui um desafio porque é uma mudança no sentido positivo, isto é, para um novo estado, mais desejável que o atual. Segundo o autor, a inovação resulta da combinação, com êxito, dos seus elementos fundamentais: o desafio, para superar os obstáculos e melhorar o desempenho atual; a motivação, para gerar e implantar idéias novas e o planejamento, para mobilizar recursos e conduzir a mudança ao objetivo desejado. A inovação então, deve ser planejada de modo a fazer com que a organização adquira novos padrões nos seus vários subsistemas, de acordo com valores e preceitos previamente definidos.

O autor destaca que a inovação origina-se da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações. A constatação da existência de obstáculos à sobrevivência a ao crescimento, é que, juntamente com a atividade criativa desencadearão o processo de mudança organizacional. A criatividade, segundo o autor, é que será o elo positivo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. A organização, sem esta criatividade, sucumbiria às pressões externas e às forças desagregadoras internas. O autor ainda cita quatro tipos de obstáculos que, a partir do momento em que são constatados, dão origem aos processos inovadores:

- a) o sentimento de desvantagem externa, quer seja no sentido competitivo de mercado, quer seja no tecnológico ou gerencial;
- b) a marginalidade interna de grupos e indivíduos (ocasionada pela distribuição desigual dos recursos e ocorre em virtude da especialização, da divisão do

trabalho e da hierarquia) provoca, nos que se consideram marginalizados, a busca de um maior acesso às fontes de distribuição de recursos e a busca de uma equiparação àqueles mais beneficiados);

- c) a imobilidade adaptativa que gera a incapacidade de se executar alterações constantes na estrutura organizacional para que se satisfaçam as demandas externas e, faz com que as pressões externas, para mais e melhores serviços, se intensifiquem chegando a provocar reações internas favoráveis à mudança;
- d) os conflitos internos que, embora sejam comuns no sistema organizacional, constituem sempre um fenômeno de não conformidade à situação existente, e necessita, portanto, de uma solução, que sempre é uma atividade criativa, capaz de, em muitos momentos, contribuir para mudanças fundamentais e proficuas.

Alencar (1995) também dá ênfase a criatividade no processo de inovações. Segundo a autora, criatividade é um fator fundamental para a geração da inovação, pois é um recurso valioso e que necessita ser mais cultivado, especialmente pelo fato de que a mudança e a incerteza fazem parte tanto de nossa vida pessoal como da vida de qualquer organização.

Para Senge (1990, p.11) as organizações devem estar em constante renovação. O autor salienta que num mundo como o atual, com freqüentes mudanças, as organizações devem transformarem-se em “organizações de aprendizagem”, com uma constante renovação e, sem esquecer de valorizar o envolvimento de todas as pessoas envolvidas com a organização.

O autor afirma que para as organizações estarem em constante aprendizagem é necessários que os indivíduos que dela fazem parte também aprendam. Para isso, é necessário desenvolver o raciocínio sistêmico juntamente com outras quatro disciplinas: “objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos”.

Pinchot (1994, p.5) considera que “nas organizações inteligentes, os empregados pensam conjuntamente para, em conjunto, explorar as oportunidades, criar produtos e

serviços e localizar e resolver os problemas. Eles transcendem as suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer as habilidades e a aumentar a sabedoria”.

A sobrevivência das organizações depende da capacidade que seus integrantes têm de identificar a necessidade de mudança e de inovar (mudar) a tempo. Esta afirmação é de Semler (1988) que estava a frente da grande renovação ocorrida na Senco (empresa que administra).

Porém, introduzir uma inovação não é algo simples. Segundo Alencar (1995), a resistência a mudança é algo muito freqüente; pois observa-se uma série de fatores inibidores à aceitação de novas idéias ou propostas, como o hábito, a intolerância à ambigüidade, a baixa tolerância à mudança, o dogmatismo, o medo do desconhecido e a baixa propensão a correr riscos. Por estas razões, a autora considera que os dois desafios a serem trabalhados no contexto organizacional são: como introduzir uma inovação e como facilitar o processo de adaptação dos indivíduos à mudança.

Damanpour, Szabat e Evan (1989) consideram que as inovações podem ser vistas sob dois aspectos: de natureza técnica ou de natureza administrativa. As inovações técnicas são, segundo os autores, aquelas que ocorrem no componente operacional e afetam o sistema técnico de uma organização, sendo que o sistema técnico consiste dos equipamentos e métodos de operação utilizados para transformar matéria-prima ou informações em produtos ou serviços.

Já as inovações administrativas, de acordo com o autor, são aquelas que ocorrem no componente administrativo e afetam o sistema social de uma organização; sendo que, para Trist e Bamforth apud Damanpour, Szabat e Evan (1989), o sistema social de uma organização consiste dos membros e das relações entre eles.

As inovações de natureza administrativa são consideradas, neste trabalho, como inovações gerenciais, uma vez que, segundo Kimberly e Evanisko apud Damanpour, Szabat e Evan (1989), as inovações gerenciais consistem na introdução de um novo sistema gerencial.

Nesse sentido, alguns autores dedicaram-se a analisar as inovações que estão ocorrendo no ambiente empresarial, alguns até destacam certas características que representam um ambiente propício para inovações gerenciais.

Van Gundy apud Alencar (1995) ressalta algumas características para a criação de clima favorável a geração de propostas de inovações gerenciais dentro das organizações. São elas:

- a) autonomia: o grau em que se dá aos funcionários liberdade para inovar;
- b) sistema de premiação dependente do desempenho: considera-se que há maior probabilidade de surgirem novas idéias quando os funcionários percebem que o sistema de premiação é justo e apropriado, e se baseia na competência e no desempenho;
- c) apoio à criatividade: percepção, por parte dos funcionários, de que a organização está aberta a novas idéias e apoia possíveis mudanças que poderiam ser benéficas à instituição;
- d) aceitação das diferenças e interesses pela diversidade entre os membros: há um maior número de propostas inovadoras quando há espaço para a divergência de pontos de vistas e propostas;
- e) desenvolvimento pessoal: a empresa deve dar apoio ao indivíduo, deve reconhecer suas habilidades e esforços, levando o funcionário a sentir-se satisfeito no trabalho e motivado a se empenhar e dar o melhor de si;
- f) apoio da direção: um clima propício a inovação e a criatividade só ocorrerá caso haja apoio dos escalões superiores da organização.

Outros fatores, citados pelo autor, para criar um clima favorável na organização à expressão da criatividade e conseqüentemente para a adoção de inovações gerenciais, são:

- a) motivar a produção de idéias;
- b) tolerar o fracasso, e encorajar a experimentação e o risco;
- c) não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho;
- d) criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões;
- e) fazer com que a pessoa sinta que se confia nela.

Ferro apud Oliveira (1994) também contribui com alguns aspectos característicos das inovações gerenciais:

- a) a qualidade ocupa papel central na elaboração das estratégias empresariais, há maior ênfase na descentralização de responsabilidades e no trabalho participativo e autônomo, e reduzem-se níveis hierárquicos e de controle;
- b) barateamento de custos possibilita uso cada vez mais intenso de novas tecnologias de informação e maior flexibilidade de processos produtivos, associados à desverticalização crescente das empresas, cada vez mais articuladas com as pequenas empresas;
- c) o acirramento da concorrência a nível global exige um padrão mundial de desempenho.

Alencar (1995) salienta que alguns princípios de administração e gerência têm sido observados em empresas americanas que vêm se destacando na área de inovação. Whiting e Solomon apud Alencar (1995) citam alguns desses princípios:

- a) insistir na liberdade no local de trabalho, para que se possa perseguir idéias inovadoras;
- b) estrutura organizacional e políticas flexíveis, com ênfase na confiança e cooperação mútuas;
- c) estrutura organizacional e clima de trabalho em que prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, em que a iniciativa seja encorajada e as capacidades de cada um, desafiadas;
- d) estrutura organizacional que mantenha a autonomia e a flexibilidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade.

Almeida (1996, p.17) atribui algumas considerações para a ocorrência de inovações³:

- necessidade de sobreviver no sistema de mercado: as inovações feitas por uma empresa fazem com que os concorrentes mudem seus processos e produtos, para não perderem os clientes. Essas mudanças provocam novas mudanças em todos os outros concorrentes, em um efeito cascata, pois todos desejam manter ou aumentar a própria fatia de mercado.
- apetite de lucro (ganância): mesmo que as empresas concorrentes não empreendam mudanças às quais seja necessário ajustar-se, muitas organizações percebem oportunidades de aumentar seus ganhos através de mudanças que ninguém visualizou, e iniciam o ciclo descrito acima.

³ O autor refere-se ao termo mudança, entretanto, devido a ênfase desse trabalho, utilizou-se o termo inovação.

- pressões políticas: os interesses políticos e financeiros de algum grupo influente podem, muitas vezes, levar outros grupos ou mesmo países a adotarem mudanças que talvez não sejam as melhores para eles mesmos. É o que acontece, por exemplo, quando os Estados Unidos apresentam sua forma de governo e seu estilo de vida como ideal para todos os países do mundo.
- tentativa de melhorar a sociedade, a economia ou o ambiente: há muitos indivíduos e grupos bem intencionados, que esforçam-se para empreender mudanças que melhorem as condições de vida. Esse tipo de motivação pode ser observado, por exemplo, em muitas organizações sem fins lucrativos.-necessidade de reagir a outras mudanças: qualquer mudança pode ser percebida por um indivíduo ou organização, como uma oportunidade ou ameaça, motivo pelo qual agirá de forma diferente da usual, o que também constitui uma mudança.

Nesse sentido, vários estudos foram dedicados à procura de uma nova concepção para a adoção de inovações gerenciais. Albuquerque (1992) considera que todos os processos de inovações gerenciais têm características comuns, como: a preocupação com a qualidade e a produtividade, produção flexível, utilização de recursos humanos polivalente ou multifuncionais, trabalho em grupo e formas organizacionais conducentes a criação de clima favorável à inovação. Segundo o autor, apesar de diferenças estruturais, sócio-econômicas e culturais existentes nas organizações inovadoras, ainda assim, elas possuem similaridades, principalmente na política de recursos humanos, tendo como premissa básica a valorização do talento humano.

Cummings e Srivastva apud Damanpour, Szabat e Evan (1989) consideram que estas inovações incluem regras, funções, procedimentos e estruturas que estão intimamente relacionadas à comunicação e interação entre os membros organizacionais e entre o ambiente e os membros organizacionais.

Porém, no contexto empresarial, a inovação está se tornando a regra e não a exceção, é o que considera Alencar (1995). Para a autora, a magnitude e a velocidade das transformações que ocorrem no dia a dia, como, novas demandas dos clientes, novas técnicas de produção e comercialização, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação, entre outros; estão a exigir novas técnicas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas.

As organizações estão sempre buscando melhorar o desempenho organizacional, por isso, sempre que situações passadas ou presentes são avaliadas ou reavaliadas e acabam tornando-se em ações que visam tornar a organização mais eficiente e eficaz,

pode-se considerar que ocorreu uma inovação. Essas inovações são fundamentadas de acordo com as necessidades internas da organização e também por imposições do ambiente.

No entanto, a constituição da inovação diferencia-se de organização para organização, ou seja, uma determinada mudança pode ser considerada rotineira em algumas organizações e como uma inovação em outras, dependendo da história e das realizações de cada organização.

Cabe salientar que desde a revolução industrial os indivíduos passaram a viver em função das organizações. E até os dias de hoje este fato tem se intensificado a cada dia. Por isso, cada inovação adotada pela organização reflete direta e profundamente na vida dos indivíduos que dela fazem parte.

Sempre que uma inovação é adotada a estrutura, os métodos de trabalho e até mesmo a cultura da empresa acaba modificando-se, o que requer um forte envolvimento de todos os envolvidos para que a organização atinja o sucesso. Pode-se considerar como exemplo, a adoção de programas de controle da qualidade total (TQC), que visa a participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade; o sistema just in time, com finalidade de diminuir as despesas com estoque; a reengenharia, que tem como objetivo principal o redesenho dos processos de trabalho; a descentralização das hierarquias nas empresas, que agilizam a tomada de decisões e dão aos empregados mais autonomia,....

No entanto, várias dessas inovações resultam na modificação dos métodos de trabalho e, principalmente no que se refere a emprego (assunto que será tratado com mais ênfase no próximo capítulo). Alguns autores afirmam que o desaparecimento dos empregos é um ganho para a sociedade por eliminar as péssimas condições de trabalho nas fábricas. Outros, no entanto, assumem outro posicionamento, afirmando que os empregados de hoje não terão lugar nos postos de trabalho do futuro.

O que difere muito as inovações de hoje com as do passado é a velocidade com que surgem e como são percebidas pelas pessoas. Atualmente todas as inovações são do conhecimento de todos, a informação chega a todos os lugares do planeta com grande rapidez, o que acaba influenciando o dia-a-dia das pessoas. No entanto, num passado não

muito longe, isso não acontecia. As informações multiplicavam-se lentamente, e as pessoas levavam algum tempo até reagirem diante dessas inovações.

A inovação é, portanto, um grande desafio. Na sociedade atual, é também uma necessidade. Cabe ressaltar, que um dos aspectos mais importantes, segundo vários autores que tratam do tema, é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano e despertar a consciência das organizações para essas potencialidades que, na maioria das vezes, não têm sido devidamente reconhecidas e aproveitadas.

2.2.3 *A mudança nas relações de trabalho*

O fim do emprego é o assunto da moda. Nos últimos tempos, jornais e revistas têm dedicado boa parte de seu espaço a noticiar e explicar por que os empregos estão mudando, em alguns casos, e desaparecendo, em outros. Rifkin (1995) trata o assunto com a indispensável preocupação social que o tema merece. Segundo o autor, o fim do emprego pode significar a sentença de morte para a civilização como a conhecemos.

O emprego moderno foi uma idéia assustadora e, para muitas pessoas, desagradável. Alguns críticos (da época do seu surgimento) chegaram a afirmar que era um modo antinatural de trabalhar.

O conceito de emprego surgiu no começo do século XIX com o intuito de englobar o trabalho que era executado nas crescentes fábricas e burocracias das nações em fase de industrialização. Antes do surgimento do emprego, as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, mas em grupos mutáveis de tarefas, em várias localizações, de acordo com uma programação determinada pelo Sol, pelo tempo e pelas necessidades do dia. (Bridges, 1995).

A palavra emprego é, segundo Bridges (1995)⁴, antiga e existente desde um período anterior a 1.400. Sua acepção original não tinha nenhuma relação com trabalho. Emprego

⁴ O autor refere-se a palavra *job*.

representava aplicado a algum propósito específico. O emprego de uma pessoa ou coisa era simplesmente o seu uso. Nos tempos de Shakespeare, assumiu uma conotação relacionada com o trabalho, mas representava um trabalho esporádico, temporário. À medida em que cada vez mais as pessoas estavam empregadas em serviços modernos e em tempo integral, emprego perdeu seu significado de engajamento em base de tempo limitado para algum propósito específico.

Bridges (1995) salienta que os americanos referiam-se ao emprego como a “escravidão assalariada” e chegavam a compará-lo com a liberdade e a segurança do agricultor e do artesão. Mas, no entanto, esta controvérsia tornou-se uma ortodoxia, pois pode-se considerar que, hoje, a maioria das pessoas são viciadas em empregos.

Agora o mundo está mudando novamente. É necessário retornar aos significados originais de emprego. A produção em massa e as grandes organizações que criaram os empregos estão desaparecendo. Através da tecnologia de hoje pode-se automatizar a linha de produção, onde antes, os assalariados costumavam fazer suas tarefas repetitivas.

As primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica. (Rifkin, 1995, p.5)

Muitos autores consideram que um mundo sem trabalho sinalizará o início de uma nova era na história, na qual os seres humanos serão libertados de uma vida de trabalho árduo e de tarefas repetitivas sem sentido. Outros consideram que a sociedade sem empregos evoca a idéia de um futuro sombrio de desemprego em massa e uma pobreza generalizada, acentuada por tumultos sociais e revoluções. Dessa forma, um novo período da história se inicia, em que as máquinas tomarão o lugar dos seres humanos no processo de fabricação e de transporte de bens e fornecimento de serviços. Para compreender esta transformação atual torna-se necessário retroceder a quase dois séculos. No passado pré-industrial, as pessoas trabalhavam arduamente, mas não utilizavam um emprego para estruturar e conter suas atividades. Nos primórdios do industrialismo, o trabalho era empacotado em serviços para se adaptar às exigências de um novo tipo de espaço de trabalho e o número de empregos cresceu juntamente com o surgimento das grandes fábricas e burocracias. Atualmente esses grandes espaços de trabalho estão encolhendo e

sendo automatizados, e o trabalho está sendo mais uma vez reempacotado para atender a novas realidades econômicas. Assim, a transformação representa nada menos do que o “desaparecimento dos empregos”⁵. Esse desaparecimento assume, de acordo com Bridges (1995), dois aspectos: o quantitativo e o qualitativo.

O aspecto quantitativo do desaparecimento dos empregos atingiu seu ápice, nos últimos anos, na atitude de reduzir o número de funcionários. Bridges (1995) salienta que é verdadeira a premissa de que a organização média tem mais empregados do que precisa ou pode permitir-se, no entanto a solução não é apenas reduzir o número de empregados, mas sim redesenhar todo o sistema de produção de modo que seja mais simples e atenda diretamente às necessidades do cliente, e assim ser operado por um número menor de pessoas. Só assim a organização pode decidir se seu pessoal excedente representa uma oportunidade de crescimento ou se precisa ajudá-lo a encontrar trabalho em outro lugar. No entanto, o que um número cada vez maior de organizações têm feito é fixar metas numéricas para reduzir seus funcionários.

Está acontecendo também uma mudança qualitativa. As condições de trabalho motivadas pelas novas realidades tecnológicas e econômicas não são empregos no estilo tradicional, e grande parte do que está sendo feito nas organizações atualmente, é feito por pessoas que não têm um emprego real. Desta forma, muitas empresas tornaram-se agências de empregos temporários. Segundo Bridges (1995), o número de profissionais temporários está aumentando duas vezes mais rápido que a força de trabalho temporário como um todo.

Para entender para onde foram realmente todos os empregos torna-se relevante salientar como o trabalho está mudando hoje e o que essas mudanças fazem aos empregos. As mudanças são mais frequentes hoje do que no passado, mas o porquê disso não é amplamente compreendido. A velocidade da mudança tem forte relação com a tecnologia moderna e com a adoção de novas práticas administrativas. Isso pode ser evidenciado ao notar-se o quanto tem diminuído o ciclo de vida dos produtos de alta tecnologia e como novos setores industriais inteiros aparecem quase que da noite para o dia.

No entanto, se os novos produtos fossem a única maneira pela qual a tecnologia afeta o mundo do trabalho, os empregos estariam relativamente seguros, pois os empregos perdidos num setor da economia seriam adicionados a outros. De acordo com Bridges

⁵ No original, *dejobbing*.

(1995), a tecnologia afeta mais diretamente os empregos pela maneira como muda a execução do trabalho em si. Esses efeitos podem ser evidenciados em três grupos:

- a) informatizando o ambiente de trabalho: o operário de fábrica que antes manipulava uma chapa de aço, agora manipula dados sobre o aço;
- b) o negócio dos dados: a tecnologia torna os empregos obsoletos ao substituir o mundo de mudanças relativamente lentas das “coisas” pelo mundo muito mais veloz dos “dados”. Coisas precisam ser montadas ou processadas a partir de matérias-primas por equipes de trabalhadores enquanto que os dados são digitados num terminal por um único trabalhador. Drucker (1992) estima que os novos trabalhadores (que trabalham com dados ao invés de coisas) perfazem pelo menos um terço e, mais provavelmente, mais de dois quintos de todos os empregados;
- c) tecnologia das comunicações como multiplicadora: a tecnologia e, principalmente a tecnologia das comunicações introduz um efeito multiplicador interligando todo o mundo de certo modo que nem o tempo e nem a distância podem colocar as pessoas contra os efeitos das mudanças. “No passado, se houvesse mil eventos de mudanças no mundo todo durante determinado período, somente quatro ou cinco deles seriam experimentados num lugar. Mas o mundo de hoje é uma grande teia eletrônica, em que os passos de qualquer pessoa num lugar são sentidos por pessoas em outro lugar, de forma que hoje experimentamos centenas dessas milhares de mudanças.” (Bridges, 1995, p.20)

No entanto, a maioria dos trabalhadores ainda não está preparada para enfrentar esse novo mundo. Os atuais avanços tecnológicos e as iniciativas de reestruturação econômica chegarão sem dar tempo para a conscientização dos trabalhadores.

A realidade econômica do próximo século afasta a probabilidade de tanto o mercado como o setor público conseguirem resgatar a economia do crescente desemprego tecnológico e do enfraquecimento da demanda do consumidor. As tecnologias da informação e das comunicações ameaçam a perda de milhões de empregos e no ano seguinte o declínio estável em muitas indústrias e categorias profissionais.

Cabe salientar que, com o desaparecimento dos empregos as pessoas tiveram que procurar novas formas de sobreviverem, assim algumas iniciaram o seu próprio negócio,

outras passaram a fazer trabalhos autônomos ou trabalho em tempo não-integral ou ainda trabalho em empreitada em sua própria casa. Bridges (1995) menciona que além dessas alternativas ainda existe uma outra, ou seja, as pessoas podem trabalhar dentro de organizações como empregados em tempo integral, mas sob arranjos fluidos e idiossincrásicos para serem considerados como empregos. O autor exemplifica através da descrição de como as pessoas que trabalham na *Microsoft* desempenham suas tarefas. Lá, “não existem horários regulares; os prédios estão abertos 24 horas por dia. As pessoas trabalham a qualquer hora, o tempo todo, sem nenhum registro de suas horas, mas com todos observando sua produção. Elas têm a responsabilidade de prestar contas não a gerentes convencionais, mas a equipes de projeto das quais elas fazem parte”. (Bridges, 1995, p.47)

O autor salienta que o caso da *Microsoft* não é um paraíso, existe um outro lado. Em sistema sem cargos falta os tipos normais de fronteiras que dizem aos trabalhadores quando eles fizeram um trabalho normal (satisfatório), ou melhor, os trabalhadores não estão mais protegidos pelos limites de um cargo. Nesse caso, as empresas esperam que os trabalhadores trabalhem além dos limites que qualquer cargo poderia lhes impor.

Para Rifkin (1995) o mundo está vivendo uma nova era, a Era da Informação, em que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a população global. O fim do emprego examina as inovações tecnológicas e as forças de mercado que empurram a sociedade para um mundo praticamente sem trabalhadores.

Nos próximos anos, novas e mais sofisticadas tecnologias de *software* aproximarão cada vez mais a civilização de um mundo praticamente sem trabalhadores. Nos setores de agricultura, manufatura e serviços, as máquinas estão rapidamente substituindo o trabalho humano e prometem uma economia de produção totalmente automatizada, já nas primeiras décadas do século XXI. A maciça substituição do homem pela máquina forçará cada nação a repensar o papel a ser desempenhado pelos seres humanos no processo social. Redefinir oportunidades e responsabilidades para milhões de pessoas numa sociedade, sem o emprego de massa formal, deverá ser a questão social mais premente do próximo século. (Rifkin, 1995, p.XVII-XVIII)

No passado, sempre que novas tecnologias substituíam trabalhadores em determinados setores, novos setores surgiam para absorver os trabalhadores demitidos. Entretanto não é o que está acontecendo atualmente. Hoje, os três setores mais tradicionais da economia - agricultura, indústria e serviços - estão vivenciando deslocamento tecnológico, e levando milhões de trabalhadores para as filas de desemprego. O único setor

emergente é o setor do conhecimento, composto de uma pequena elite de cientistas, empreendedores, programadores de computador, técnicos, educadores e consultores. (Rifkin, 1995)

Drucker (1974, p.54-55) salienta que:

todas as indústrias anteriores a 1850, baseavam-se na experiência. O conhecimento, quase nada tinha a oferecer-lhes. Até mesmo as chamadas indústrias modernas, que passaram a existir na segunda metade do século XIX e que ainda dominam nossa vida econômica e industrial de hoje, eram em grande parte baseadas na experiência e não no conhecimento. (...) As novas indústrias emergentes, portanto, corporificaram uma nova realidade econômica: o conhecimento tornou-se o recurso econômico central. A aquisição sistemática de conhecimento, isto é, a educação formal organizada, substituiu a experiência (...) como fundamento da capacidade e do desempenho produtivo.

As corporações globais estão produzindo um volume sem precedentes de bens e serviços com uma força de trabalho cada vez menor. As novas tecnologias estão levando a sociedade para uma era de produção sem trabalhadores, no mesmo momento em que a população do mundo está crescendo sem precedentes. Assim, o conflito entre as pressões de uma sociedade em crescimento e as oportunidades de trabalho em declínio irá delinear a emergente economia global de alta tecnologia do próximo século.

Durante mais de 40 anos, o setor de serviços tem absorvido as perdas de empregos nas indústrias. Até recentemente, a maioria dos economistas e líderes empresariais acreditavam que a tendência continuaria. Agora, suas esperanças estão sendo refreadas, à medida que novas tecnologias da informação começam a invadir o próprio setor de serviços, aumentando a produtividade e tomando o lugar da mão-de-obra em todos os setores de prestação de serviços. (Rifkin, 1995, p.153)

Os poucos bons empregos disponíveis na nova economia estão no setor do conhecimento. É ingenuidade acreditar que grandes números de trabalhadores sem qualificação, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para tornarem-se profissionais da área do conhecimento. “Para começar, a lacuna nos níveis educacionais entre aqueles que precisam de emprego e o tipo de cargos de alta tecnologia disponíveis é tão grande que nenhum programa de retreinamento poderia esperar atuar de forma adequada o desempenho profissionais de trabalhadores, para que estivessem à altura do número limitado de oportunidades de cargos especializados que existem”. (Rifkin, 1995, p.38-39)

Rifkin (1995) deixa claro que a questão do emprego não se limita às quatro paredes dos escritórios ou das fábricas. Ela significa uma mudança radical naquilo que a sociedade vem acreditando desde o início da revolução industrial. Durante toda a era moderna, o valor das pessoas tem sido medido pelo seu valor no mercado de trabalho, mas é preciso encontrar novas maneiras de definir o valor humano e explorar os relacionamentos sociais.

Já para Bridges (1995), atualmente tudo é um mercado. Num mercado não se faz algo porque alguém lhe ordenou ou porque está no plano estratégico. No mercado todas as partes envolvidas podem satisfazer melhor suas necessidades e atingir seus objetivos através da troca. O mercado tornou-se a metáfora predominante para se estruturar uma enorme variedade de atividades humanas., e os trabalhadores tornaram-se fornecedores externos.

O antigo paradigma organizacional encorajava os empregados a verem-se como ocupantes de uma caixa denominada emprego. Os detentores de empregos tinham supervisores ou chefes, que também tinham emprego, que se resumia em traduzir os sinais que recebiam de cima em ordens que davam aos subordinados. Dessa maneira, eles podiam distribuir o trabalho comum em tarefas individuais e de equipe. O emprego tradicional tinha duas fontes de autoridade: o chefe e a descrição de cargo. Se o empregado pertencesse a um sindicato, essa entidade protegeria o empregado quando a autoridade nº 1 (o chefe) violasse os termos estabelecidos pela autoridade nº 2 (a descrição de cargo).

Num mercado, porém, as pessoas não têm chefes ou supervisores, e as descrições funcionais pertencem a algum outro universo. Não existem ordens, nem tradução de sinais vindos de cima, ninguém para dividir o trabalho em lotes. Num mercado, tem-se clientes, e a relação entre um fornecedor e um cliente é fundamentalmente não-governamental, porque acontece entre duas entidades independentes. De acordo com o paradigma de mercado, o chefe é um grande cliente, em vez de uma autoridade no sentido antigo. (...) (Bridges, 1995, p.73-74)

Neste caso, dois termos deveriam ser redefinidos, o desemprego e a estabilidade de emprego. Bridges (1995) salienta que os empregados de uma organização (tanto superiores como subordinados) são dependentes da organização, porque sem ela estariam desempregados. Mas num mercado, os recursos são subempregados, no entanto, não há empregos a serem mantidos e a palavra desemprego torna-se sem significado. O mesmo está acontecendo com o termo estabilidade no emprego. Este está atravessando uma redefinição fundamental. Atualmente a estabilidade reside nas pessoas, e não na posição, e um grupo de qualidades que nada tem a ver com as políticas ou práticas de uma

organização. Bridges (1995) complementa que no futuro, a estabilidade no emprego dependerá do desenvolvimento de três características tanto como trabalhador como pessoa:

- a) empregabilidade: as pessoas devem ter capacidade e atitudes para atender prontamente as necessidades dos empregadores, ou melhor, clientes;
- b) mentalidade de fornecedor: as pessoas devem sentir-se como fornecedores externos que foram contratados para realizar uma tarefa específica;
- c) elasticidade: as pessoas devem ter a capacidade de estar sempre pronta para aprender algo novo, para viver com elevados níveis de incerteza e, principalmente, de encontrar sua segurança internamente e não externamente.

Dentre estas três características citadas acima, torna-se relevante salientar a primeira, a empregabilidade, por ser este um assunto tão tratado no momento. Möller (1996) considera que empregabilidade é a maneira mais clara de enxergar as três áreas de êxito de uma organização: produtividade, relações e qualidade. Segundo o autor, quando o indivíduo faz um esforço sincero e orientado às metas para fazer o melhor possível dentro das três áreas de êxito da organização, demonstra um tipo especial de engajamento pessoal. Esse tipo de engajamento é o que considera empregabilidade.

No futuro haverá muito poucas camadas de direção e não haverá espaço para processos ou pessoas que não ajudem a criar um valor adicionado mensurável em relação à lógica da organização. Em lugar de organizar seu produto em torno de funções, as organizações vão organizá-lo em torno de processos.

O conceito de empregabilidade expressa o que é preciso para a pessoa ser um bom funcionário ou um bom membro de uma equipe. Para que ela se transforme num funcionário melhor e para que uma organização lance as bases para a manutenção ou o desenvolvimento de uma cultura de empregabilidade, é preciso especificar melhor o que é um bom funcionário. (Möller, 1996)

Möller (1996) salienta que o senso de responsabilidade é o elemento fundamental da empregabilidade. Sem responsabilidade a pessoa não pode demonstrar lealdade nem espírito de iniciativa. Dificilmente alguém vai se engajar e esforçar-se ao máximo, a não ser que se sinta responsável. Quando uma pessoa sente-se responsável pelos resultados da

equipe tem maior probabilidade de agir da maneira mais favorável aos interesses da equipe e de seus clientes, dentro e fora da organização.

A lealdade é o segundo dos três principais elementos que compõem a empregabilidade. Um funcionário leal se alegra quando sua organização ou seu departamento é bem-sucedido, defende a organização, tomando medidas concretas quando ela é ameaçada, tem orgulho de fazer parte da organização, fala positivamente sobre ela e a defende contra críticas. O autor salienta que lealdade não quer dizer necessariamente fazer o que a pessoa ou organização à qual você quer ser fiel quer que você faça. Lealdade não é sinônimo de obediência cega. Lealdade significa fazer críticas construtivas, mas as manter dentro do âmbito da organização. Significa agir com a convicção de que seu comportamento vai promover os legítimos interesses da organização. Lealdade não significa aceitar trabalho e tarefas de todos na organização. Lealdade é aprender a dizer um não inequívoco, especialmente nos casos em que dizer sim implicaria comprometer uma parte grande demais de seu tempo e seus recursos.

Möller (1996) cita algumas características da empregabilidade:

- a) empregabilidade não significa ser simpático e dizer sim toda vez que outras pessoas lhe pedem para fazer alguma coisa. Empregabilidade significa dizer não quando você sabe que não poderá desempenhar a tarefa com o nível desejado de qualidade;
- b) empregabilidade não significa fazer tudo para agradar a seu superior;
- c) empregabilidade significa tomar a iniciativa de lançar uma discussão construtiva sobre prioridades, quando faltam tempo e outros recursos;
- d) empregabilidade significa desempenhar todas as tarefas para as quais você disse sim, mesmo que lhe exijam um esforço tremendo;
- e) empregabilidade significa encontrar um equilíbrio entre o que é possível fazer, com um esforço razoável, e o que é realístico e necessário, sem precisar fazer sacrifícios exagerados;
- f) empregabilidade significa informar a quem de direito quando você tem capacidade para assumir novas tarefas;

- g) empregabilidade significa informar-se sobre a carga de trabalho e a situação de trabalho das outras pessoas antes de impor mais tarefas a elas;
- h) empregabilidade significa ajudar as outras pessoas a fixar prioridades, para que as coisas certas sejam feitas da maneira certa, no momento certo. Também significa ajudá-las a recusar outras tarefas, se não houver capacidade suficiente para assumi-las.

Assim, tomar a iniciativa de fazer algo no interesse da organização significa, ao mesmo tempo, demonstrar lealdade pela organização. Em um contexto de empregabilidade, tomar iniciativas não quer dizer apenas iniciar um projeto no interesse da organização ou da equipe, mas também assumir responsabilidade por sua complementação e implementação.

Outro ponto a destacar é que a maioria das pessoas não sabe o que fazer sem a estabilidade no empregos, sem cargos e sem ordens... ou seja, grande parte da sociedade não sabe o que fazer sem empregos. Muitos trabalhadores não conseguem superar a mentalidade de ser empregados.

Quando uma grande companhia siderúrgica americana começou a fechar suas fábricas no começo da década de 1980, ela ofereceu-se para treinar os operários siderúrgicos demitidos para novos cargos. Mas o treinamento não deu certo; os trabalhadores deixaram-se levar para o desemprego, ou acabaram fazendo biscates. Psicólogos contratados para estudar o assunto descobriram que os siderúrgicos estavam passando por aguda crise de identidade. “Como eu poderia fazer outra coisa?”, perguntavam os operários. “Sou um torneiro.” (Senge apud Bridges, 1995, p.87)

Para muitas pessoas é impossível de viver sem empregos. Mas sabe-se que antes do século XIX as pessoas viviam vidas produtivas e significativas sem empregos. Entretanto, Bridges (1995) salienta que é muito mais difícil desvincular-se dos empregos depois de ter construído um modo de vida em função deles do que viver uma vida que jamais incluiu os empregos.

As mudanças nas condições de trabalho têm um forte impacto na vida dos trabalhadores. Para eles, emprego não é apenas um meio de renda, é muito mais, estar desempregado é sentir-se improdutivo. Rifkin (1995) aborda que este assunto despertou o interesse de muitos sociólogos e psicólogos. Estes salientam que a transformação da economia está afetando a saúde mental dos trabalhadores, pois uma série de estudos

descobriu uma forte correlação entre o crescente nível de desemprego e os níveis de depressão.

A grande dificuldade de desvincular-se dos empregos está no fato de que as pessoas são definidas em termos de seus empregos, estão ligadas a uma comunidade mais ampla através de seus empregos e estão providos de uma estrutura e propósito através de seus empregos.

O emprego tem uma estrutura de tempo, e sem ele a vida pode parecer tão enorme e vazia quanto o espaço exterior. Com ele, uma pessoa tem fronteiras clara: você chega ao emprego às 8 horas e sai às 5 horas. Tira 45 minutos para o almoço. O telefone toca e você precisa atendê-lo até o quarto toque ou a chamada será transferida para a secretária eletrônica. A correspondência chega logo depois do almoço e o malote é recolhido às 3:15 h. Há oito feriados por ano e três semanas de férias no verão. O emprego estabelece um padrão para os dias, semanas e os anos da vida das pessoas. Ele faz a vida - um negócio confuso na melhor das hipóteses - mas previsível. Sem um emprego, o tempo se arrasta interminavelmente. (Bridges, 1995, p.133)

Para a maioria das pessoas o emprego tornou-se a principal fonte de significados e ordem de suas vidas. Desta forma, perder um emprego é, muitas vezes, devastador para o lado psicológico do ser humano. A grande maioria das pessoas não sabem como viver num mundo em que o trabalho de hoje está num lugar e o de amanhã em outro, em que a carga de trabalho oscila com as oportunidades do momento, em que não se pode dizer o que se estará fazendo ou o que se estará ganhando a cada dia,...

O deslocamento tecnológico e a perda de oportunidades de emprego estão levando a um crescente aumento da criminalidade e da violência, dando uma clara visão dos tempos de instabilidade que ainda estão por vir. Rifkin (1995) considera que os salários reduzidos, o alto índice de desemprego e o aumento da polarização de ricos e pobres está transformando o mundo numa cultura fora-da-lei. À medida em que a terceira revolução industrial se dissemina na economia, automatizando os setores industrial e de serviços, a criminalidade tende a aumentar.

A cada semana mais trabalhadores são demitidos. Em escritórios e fábricas em todo o mundo as pessoas esperam, angustiadas, ser poupadas por um dia que seja. Como uma epidemia mortal infiltrando-se inexoravelmente no mercado de trabalho, a estranha e aparente inexplicável nova doença econômica se espalha, destruindo vidas e desequilibrando comunidades inteiras no seu rastro. (...) (Rifkin, 1995, p.3)

Neste caso, Bridges (1995) considera que as pessoas devem juntar suas expectativas, sua capacidade, seu perfil e seus ativos, pois estes representam dados importantes e confiáveis para reconstruir-se a vida profissional. Segundo o autor esta nova vida proporcionará às pessoas uma alternativa para o emprego tradicional e elas irão adaptar-se melhor a este novo modo de vida do que o antigo.

Vassallo (1996a) sugere que em muitos casos, a adoção da jornada flexível pode se transformar numa espécie de antídoto contra demissões provocadas pelos ziguezagues da economia. O objetivo da jornada flexível é a preservação de funcionários especializados, nos quais a empresa já investiu muito em termos de educação e treinamento. A jornada flexível ajuda também a conter parte do desemprego. No entanto, sem um planejamento de produção adequado, ela se torna quase impraticável.

Morin apud Castanheira (1996) considera que cada um é o dono de sua própria carreira, pois a carreira é um bem precioso demais para ser entregue a terceiros. Para Castanheira (1996) esta é a era da empregabilidade, ou seja, o conjunto de competências e habilidades necessárias para manter sua colocação dentro ou fora de uma empresa. Bridges (1995) menciona o termo "Você & Co." Minarelli apud Castanheira (1996) chamam de emprEUsa.

Nessa era carteira assinada é artigo escasso. O principal mandamento é a capacidade de gerar constantemente trabalho e remuneração - e não emprego e salário, como antigamente. Como um negócio, as pessoas tem um produto, ou seja, seu talento, e o mercado constitui-se os empregadores. Para manter o produto atualizado, é necessário treinamento e informação.

Para difundir o seu produto (talento) Silveira (mencionado por Castanheira, 1996) considera essencial uma boa rede de relacionamentos. E complementa que o ideal é acrescentar todos os dias pelo menos um nome à agenda de endereços.

Cabe salientar que a transição para a Era da Informação coloca em questão muitas noções sobre o significado e direção do progresso. Para alguns autores, essa nova época sinaliza uma era de produção ilimitada e curvas crescentes de consumo, de rápidos avanços na ciência e na tecnologia e de mercados integrados e gratificações imediatas. Entretanto, outros consideram que o triunfo da tecnologia representa um réquiem para aqueles que estão sendo eliminados do processo econômico.

Um outro ponto destacado por Gomes (1996) é que com a abertura do mercado, o *dowsizing* e a reengenharia as empresas passaram a se preocupar em remoçar sua equipe de trabalho. Difundiu-se então, a idéia de que executivos jovens, por sua agressividade, força para o trabalho e flexibilidade, seriam mais capazes de enfrentar o ambiente de transformações constantes ditado pela globalização e pela tecnologia. No entanto, em muitos dos cortes de pessoal efetuado, o preparo e o conhecimento prático individuais foram deixados de lado.

A globalização da economia e os avanços tecnológicos estão criando uma legião de desempregados ao redor do mundo. Heckman (em entrevista a Breitinger, 1996) considera que um dos grandes erros, nos Estados Unidos, foi investir em retreinamento para trabalhadores acima de 40 anos. Os desempregados simplesmente não se interessam por esse tipo de programa. Com o passar dos anos, a capacidade de aprendizado das pessoas diminui, por isso, o retorno que se tem quando se investe em pessoas mais velhas é menor.

O mundo de hoje está exigindo muito mais das pessoas, um diploma não é mais o bastante para garantir um futuro tranqüilo. Entretanto, a maioria dos trabalhadores sabe o que leva algumas pessoas ao sucesso e outras ao fracasso profissional. Muitas dúvidas sobre esse assunto permeiam no ar: “Por que algumas pessoas que brilharam nos tempos de escola têm empregos medíocres? Por que certos alunos sofríveis voam direto para os altos postos? Como se explica que empreendedores que mal esquentaram os bancos escolares amealhem imensas fortunas?” (Rossetto, 1996, p.74)

Goleman (1995) dedica-se a explicar que todas as pessoas têm duas inteligências distintas. Além da tradicional que pode ser medida pelos testes de Q.I., há ainda uma outra, a inteligência emocional. O autor considera que é a emocional que realmente conta, o Q.I. contribui apenas com 20% para o sucesso de uma pessoa, enquanto que a inteligência emocional com os 80% restantes. Segundo o autor inteligência emocional pode ser chamada de Q.E. (quociente emocional), e é nele que está a chave para a fama ou a ruína.

Goleman (1995) resumiu o Q.E. a uma tábua de cinco mandamentos:

- a) o autoconhecimento: é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos, usando-os para tomar decisões que resultem em satisfação pessoal. Os indivíduos que não entendem seus verdadeiros sentimentos estarão à mercê

deles; quem os entende, será um melhor piloto para sua própria vida, optando conscientemente em qualquer momento de sua vida;

- b) a administração das emoções: trata-se da habilidade de controlar impulsos, de dispersar a ansiedade ou de direcionar a raiva à pessoa certa, na medida certa e na hora certa;
- c) a automotivação: a habilidade de persistir e de se manter otimista mesmo diante de problemas;
- d) a empatia: a habilidade de se colocar no lugar do outro, de entender esse outro e de perceber sentimentos não-verbalizados num grupo;
- e) a arte do relacionamento: a capacidade de lidar com as reações emocionais dos outros, interagindo com tato.

Cada pessoa teria uma pitada a mais ou a menos de um desses itens. Alguns conseguem controlar melhor seus impulsos: não ficam ansiosos, esperando por um elogio, nem ficam deprimidos quando esses elogios não chegam. Outros não se deixam levar pelo mau humor. Há quem, ainda, consiga fazer com que um acontecimento ruim não atrapalhe a concentração nas tarefas do dia-a-dia.

Atualmente, segundo Goleman (1995), executivos usam ferramentas agora batizadas de QE para alcançar o sucesso, para promover funcionários ou recrutar quadros. o autor salienta que o QI é importante, mas o QE é mais poderoso.

Dessa afirmação pode se considerar que o QI pode dar às pessoas um emprego, mas é o QE que lhe garantirá promoções. Para entrar (começar a trabalhar) em uma empresa é necessário, muitas vezes, um diploma. Mas, uma vez dentro da empresa, isso vai importando cada vez menos. O que importa são outros atributos, como por exemplo, a habilidade de perceber sentimentos ocultos e falar o que um grupo quer ouvir que fazem de uma pessoa um líder, garantindo-lhe que seja reconhecido e promovido. (Goleman, 1995)

Goleman (1995) alerta para o fato de que o QE não é hereditário, dessa forma, cada pessoa deve aprender a lidar com as emoções no decorrer da vida, principalmente durante a infância, quando boa parte das ligações cerebrais ainda está para ser formada. Mas os adultos, porém, podem melhorar sua performance.

O autor considera que emoções fortes, como por exemplo, a raiva ou a ansiedade, criam um bloqueio na região frontal do cérebro, justamente a responsável pelo raciocínio. Por isso, quando uma emoção forte acontece, as pessoas não conseguem “pensar direito”. Se essa emoção persistir, o trabalho fica prejudicado pela falta de concentração.

Mas num mundo desprovido de cargos, o trabalho será feito pelas pessoas que têm a vontade e a capacidade de fazê-lo. E as organizações, assim como as pessoas, vão ter dificuldades para mudar suas expectativas e seus hábitos para se enquadrar nesse mundo. Para Bridges (1995) algumas empresas tentarão arranjar-se com cortes de empregos, reduzindo o número de mão e cabeças que fazem o trabalho, mas deixando intacto o conceito antigo de que o trabalho precisa ser empacotado em empregos. Outras reduzirão os empregos e usarão trabalhadores temporário para preencher os espaços, ou para conseguir uma flexibilidade de pessoal.

O professor inglês de administração Charles Handy (citado por Bridges, 1995) sugere que o trevo de quatro folhas deve ser o emblema das organizações do futuro, como pode ser evidenciado na *figura 3*.

Figura 3 - A configuração das organizações para o futuro

1 empregados essenciais	2 fornecedores e subcontratantes
4 fregueses e clientes	3 trabalhadores temporários e contratações por prazo limitado

Fonte: Bridges, 1995, p.171

A primeira folha é composta daquilo que ele (o professor Charles Handy) chama de núcleo profissional. Consistirá de profissionais, técnicos e gerentes que possuam as habilidade para representar a competência central da organização. Sua remuneração será vinculada ao desempenho organizacional e suas relações se assemelharão mais àquelas existentes entre os sócios de uma empresa profissional do que entre aquelas existentes entre superiores e subordinados nas grandes corporações de hoje.

A segunda folha é composta de fornecedores externos que fornecem os serviços que costumam ser realizados pelos departamentos de suporte e do *staff*. Alguns deles trabalham como indivíduos e outros como empregados de empresas fornecedores, mas, tanto num caso como noutro, são remunerados em função dos resultados, em vez de receberem um salário por determinado tempo.

A terceira folha são os trabalhadores contingentes (temporários e de tempo não-integral) que vêm e vão conforme são necessários. Estes são remunerados por hora, por dia ou por semana, pelo tempo que trabalham. (...) (Bridges, 1995, p.169)

A quarta folha são os clientes, uma vez que são eles que fazem o trabalho em casos de postos de gasolina de auto-atendimento, caixas eletrônicos, cafeterias, e muitas outras organizações.

A organização do futuro precisa então, fazer algumas mudanças em torno de suas antigas políticas e procedimentos para não dificultar a capitalização daquilo que o novo trabalhador tem a oferece. A organização precisa reinventar-se para coordenar e obter lucro dos esforços dos futuros trabalhadores que mais se assemelham a fornecedores e consultores do que empregados.

“O desaparecimento dos empregos é, a cada mês que passa, cada vez mais uma ‘mudança que já aconteceu’.” (Bridges, 1995, p.33)

2.2.4 Um novo modelo organizacional

Atualmente o ambiente empresarial caracteriza-se por mudanças aceleradas, transições complexas e ajustamentos difíceis. Assim, por ser este um ambiente altamente mutante, as organizações precisam ser flexíveis e ágeis na tomada de suas decisões, pois só assim poderão manter-se “vivas” e competitivas no mercado.

Pinchot (1994) admite que as organizações estão mudando à medida que o mundo muda as relações entre homens e mulheres, entre pais e filhos, entre professores e alunos e, como não poderia deixar de ser, entre empregados e empregadores.

Secretan (1989, p.30) afirma que o mundo está testemunhando uma significativa mudança de paradigma. Segundo o autor, há uma transição do “paradigma da engenharia”, no qual as pessoas são habilitadas e devem ser administradas e exploradas para o “paradigma humano”, no qual as pessoas são motivadas e incentivadas a realizar seus próprios desejos.

O êxito de qualquer organização é determinado, segundo Hayes e Pisano (1994), pela capacidade de seus administradores em trocar rapidamente de rumo, ou seja, mudar de uma estratégia de desenvolvimento acelerado de novos produtos, para outra de baixos custos, com o mínimo de recursos, sejam eles, tempo ou dinheiro. Para tanto, os autores salientam que a meta organizacional deve ser uma estratégia flexível.

Segundo Toffler (1980) uma nova civilização está emergindo, trazendo consigo novos estilos de família, modos de trabalhar, amar e viver diferentes, uma nova economia, novos conflitos políticos e também uma consciência alterada.

O autor considera que o mundo é marcado por três ondas. A primeira onda de mudança surgiu há dez mil anos com a descoberta da agricultura. A segunda onda de mudança foi provocada pela Revolução Industrial. E a terceira onda de mudança, ainda está a procura de palavras que possam descrevê-la. “Alguns falam de uma Idade Espacial, de uma Idade da Informação, de uma Era Eletrônica ou de uma Aldeia Global que se anuncia.” (Toffler, 1980, p.23)

Antes da primeira onda, de acordo com Toffler (1980), a maioria dos seres humanos viviam em pequenos grupos, frequentemente migradores, e alimentavam-se, geralmente, da pesca e da caça. A revolução agrícola avançou lentamente através do planeta, espalhando aldeias, colônias, terras cultivadas e um novo modo de vida.

Ao final do século XVII, a revolução industrial surgiu na Europa e desencadeou a segunda onda de mudança. Este novo processo - a industrialização - começou a surgir rapidamente através de nações e continentes. O autor salienta que os dois processos de mudança, separados e distintos, aconteciam simultaneamente, mas em velocidades diferentes.

Atualmente a primeira onda já assentou, ou melhor, a força desta mudança já está basicamente extinta. Entretanto, a segunda onda, apesar de ter revolucionado a vida na Europa, na América do Norte e em outros lugares do mundo em poucos séculos, continua a espalhar-se, pois em muitos países a construção de grandes indústria está começando. Assim, a segunda onda ainda não esgotou sua força.

Mesmo enquanto este processo ainda continua, já começou um outro ainda mais importante. Enquanto a industrialização atingia a máxima altura nas décadas posteriores a II Guerra Mundial, uma terceira onda de mudança começava a surgir.

Segundo Toffler (1980), a terceira onda, caracterizada pelas mudanças que estão ocorrendo na atualidade, traz consigo um modo de vida genuinamente novo. Baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis, a terceira onda cria um novo código de comportamento, que vai além da padronização, da sincronização e da centralização, além da concentração de energia, dinheiro e poder.

A essência da manufatura da segunda onda era a longa série de milhões de produtos padronizados idênticos. Ao contrário, a essência da manufatura da terceira onda é a série curta de produtos parciais ou completamente personalizados.

Ao longo da história, a sobrevivência humana esteve vinculada à diferentes estágios. Na primeira revolução industrial, a energia movida a vapor foi utilizada para a extração de minérios, na indústria têxtil e também na fabricação de vários bens que antes eram feitos à mão. O navio a vapor substituía a escuna e a locomotiva a vapor substituía os vagões puxados a cavalo. A máquina a vapor era considerada uma máquina com uma habilidade física que excedia o poder tanto dos animais quanto dos seres humanos.

Entre 1860 e a Primeira Guerra Mundial surgiu a segunda revolução industrial. Nessa época o petróleo passou a competir com o carvão e a eletricidade foi efetivamente utilizada pela primeira vez, criando uma nova fonte de energia para operar motores, iluminar cidades e proporcionar comunicações instantâneas entre as pessoas. As invenções que representam a segunda revolução industrial também transferiram a carga da atividade econômica do homem para a máquina.

Imediatamente após a Segunda Guerra Mundial surgiu a terceira revolução industrial, e somente agora está começando a ter um impacto significativo na atividade econômica. Atualmente robôs, computadores e *softwares* são capazes de realizar funções

administrativas, como coordenar o fluxo de produção, desde a extração da matéria-prima ao marketing e à distribuição do produto final e de serviços.

Rifkin (1995, p.63) considera que a “transição para uma sociedade quase sem trabalhadores, a sociedade da informação, é o terceiro estágio de uma grande mudança nos paradigmas econômicos, marcado pela transição de recursos energéticos renováveis para os não -renováveis e de fontes de energia biológica para as mecânicas”.

No centro dessa revolução nos negócios está, segundo Davidow e Malone (1993, p.3), uma nova espécie de produto. “Este produto (ou serviço), embora tenha suas raízes no distante passado artesanal, somente pode ser construído hoje graças às últimas inovações em processamento de informações, dinâmica organizacional e sistemas de fabricação. O mais importante é que ele pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade”.

De acordo com os autores, estes produtos podem ser denominados produtos virtuais, pois podem ser produzidos em diversos locais e ser oferecidos em grande número de modelos ou formatos. “O produto ou serviço virtual ideal é aquele que é produzido instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente”. (Davidow e Malone, 1993, p.3)

Um produto virtual quase sempre existe antes de ser produzido Seu conceito, projeto e fabricação estão armazenados nas mentes de equipes cooperativas, em computadores e em linhas de produção flexíveis.

Entretanto, esta não é uma tarefa fácil. O desenvolvimento de um produto virtual exigirá, segundo Davidow e Malone (1993), que uma empresa revise a si mesma totalmente, controle tipos cada vez mais sofisticados de informações e domine todas as novas práticas organizacionais e de produção. Isso irá mudar de forma tão completa a maioria das empresas contemporâneas, que aquilo que emergir do processo, terá pouco em comum com aquilo que existia antes. Quanto mais perto uma organização chegar da produção instantânea e eficaz em relação ao custo de bens e serviços de massa sob medida, mais competitiva e bem-sucedida ela será.

Dessa forma, existirá também, segundo Davidow e Malone (1993), uma corporação virtual, que para um observador externo parecerá quase sem contornos, com a interface entre empresa, fornecedores e clientes permeável e mudando continuamente. Do lado de

dentro da empresa a visão não será muito diferente, com os tradicionais escritórios, departamentos e divisões operacionais sendo constantemente reformados de acordo com as necessidades. As responsabilidades dos cargos mudando regularmente, bem como as linhas de autoridade. Até mesmo a própria definição de funcionário irá mudar, à medida em que alguns clientes e fornecedores começaram a passar mais tempo na empresa do que alguns de seus próprios empregados.

As organizações virtuais somente poderão prosperar em um ambiente de trabalho em equipe, no qual os funcionários, a gerência, os clientes, os fornecedores e o governo trabalhem em conjunto para atingir metas comuns.

Este novo estilo de administrar exige das organizações um cuidado especial com os funcionários. Segundo Bernardi (1994), as organizações devem preocupar-se também com a vida particular de seus funcionários, pois se a pessoa estiver feliz - no casamento, com seus filhos, família e amigos - tenderá a ser mais produtiva.

Rifkin (1995) considera que o mundo atual não requer mais um escritório tradicional, as operações de processamento de papéis estão sendo transferidas para o processamento eletrônico. Assim, o escritório eletrônico tornou-se uma meta dos negócios modernos.

Vassallo (1996b) é mais específica ao evidenciar que os escritórios estão mudando porque as empresas mudaram. Boa parte das grandes corporações, passou nos últimos anos por uma revolução em busca de competitividade. Fez-se reengenharia, apelou-se para o *downsizing*, criaram-se os times de trabalho, os computadores pessoais democratizaram a informação. A forma de trabalhar, enfim, mudou. E deve se transformar ainda mais daqui para a frente. A força de trabalho será formada por funcionários temporários e profissionais sem vínculo empregatício. Diante disso, os escritórios convencionais e padronizados, moldados na década de 50, transformaram-se em barreiras concretas, nas quais as informações e os resultados se chocam. Barreiras caríssimas, por sinal.

A concepção do escritório do futuro parece caminhar simultaneamente em duas direções. Uma delas é essa: a virtualidade. Com celular, *fax*, *laptop*, *internet*, *intranet*, correio eletrônico, videoconferência à disposição, trabalha-se no carro, no cliente, no aeroporto, na cozinha de casa. A outra é uma espécie de reinvenção entre quatro paredes. Ela vem transformando os escritórios em ambientes mutantes, onde as pessoas se

movimentam de acordo com suas funções ou com o que precisa ser feito. Neles, a coletividade tende a ser total. Microcomputadores e aparelhos eletrônicos são ligados em qualquer ponto do escritório sem que as pessoas tropecem num emaranhado de fios e cabos. (Vassallo, 1996b)

Kurtzman (1994, p.19) complementa que “com um *modem*, um computador, um telefone e, em alguns casos, uma pequena antena parabólica no telhado, operadores podem trocar dólares, títulos ou ações”, tudo isso apenas enviando impulsos eletrônicos através de uma linha telefônica.

Pode-se considerar então que empresa virtual é um modelo de organização que não aplica e não precisa de uma estrutura física, de inúmeras pessoas trabalhando juntas e de recursos materiais para funcionar e atingir as suas metas e superar resultados organizacionais. Assim, as empresas virtuais buscam alcançar os seus objetivos, não necessitando de estrutura, espaço físico e recursos materiais.

Um ponto destacado por Gomes e Gomes (1995, p.195) é que com as empresas virtuais não haverá mais a “necessidade de se engolir o café e sair correndo de casa; as pessoas não ficarão ‘presas’ no trânsito e terão mais tempo para desfrutar da família, dos amigos e da vida. Terão aquilo que não têm hoje: tempo disponível e mais qualidade de vida”.

No entanto, Vassallo (1996b) chama a atenção para o fato de que a virtualidade levada ao extremo, porém, pode trazer certos riscos, como a perda da identidade corporativa. O espaço físico ainda é considerado como um forte elo de ligação entre as pessoas, e uma base fixa que comporte toda a comunicação da empresa ainda é necessária. Muitas empresas estão optando pela adoção do *hoteling*, ou seja, sempre que for necessário a reunião dos trabalhadores a empresa contrata as instalações de um hotel.

A *Microsoft* está trabalhando num sistema de escritório eletrônico muito sofisticado. O sistema permite ao executivo redigir relatórios por escrito em viagens, o (a) executivo (a) poderá fazer anotações à mão. O relatório pode ser enviado por *fax* a outra máquina no escritório de sua residência, que lerá o relatório, traduzirá as anotações rabiscadas e preparará uma cópia revisada e limpa para transmissão eletrônica a outros funcionários, fornecedores e clientes. (Rifkin, 1995, p.161)

Dessa forma, os novos equipamentos eletrônicos estão transformando rapidamente os escritórios eletrônicos em uma realidade. Saffo (citado por Rifkin, 1995) salienta que as pessoas deixarão de usar papel da mesma forma que deixarão de usar o cavalo. Entretanto, para milhões de funcionários administrativos, o escritório virtual significa o fim da carreira.

Rifkin (1995) cita exemplo de várias empresas que eliminaram os escritórios tradicionais em favor de escritórios virtuais. “Os funcionários foram equipados com um escritório móvel, completo com *laptop*, *fax* e telefone celular e, literalmente, mandados para casa. A telecomunicação além de aumentar a produtividade dos funcionários reduz a necessidade de espaço físico para conduzir os negócios.

O autor também cita a atuação de algumas empresas para resgatar parte da flexibilidade e do calor humano perdido com a comunicação eletrônica. Muitas delas estão fazendo experiências com computadores que permitam que até cinco pessoas conversem e trabalhem juntas numa versão eletrônica de comunicação pessoal. Cada tela do monitor é equipada com cinco janelas separadas, onde os participantes podem ver-se uns aos outros, enquanto compartilham informações e trabalham em equipe.

Rifkin (1995) salienta que as condições de trabalho em instalações reestruturadas e automatizadas estão aumentando o estresse e comprometendo a saúde dos trabalhadores. A mudança na natureza do trabalho está contribuindo para uma insegurança econômica. Atualmente as empresas estão reduzindo os encargos trabalhistas através da contratação de fornecedores externos de bens e serviços. Com a tercerização, as empresas ignoram os sindicatos e muitos dos fornecedores externos acabam sendo pequenas empresas que pagam baixos salários e proporcionam poucos benefícios aos trabalhadores.

Dessa forma, a maior parte da força de trabalho contingencial é constituída por trabalhadores temporários e/ou serviços tercerizados. Tudo isso, ou seja, salários achatados, ritmo frenético no ambiente de trabalho, rápido crescimento do trabalho contingencial de meio período, maior desemprego tecnológico, crescente disparidade de renda entre os ricos e os pobres e do dramático encolhimento da classe média acabam impondo um estresse sobre os trabalhadores. (Rifkin, 1995)

Segundo Bridges (1995) três em cada dez grandes empresas industriais americanas estão tercerizando pelo menos metade de suas atividades manufatureiras. Os serviços

públicos estão sendo privatizados e as burocracias governamentais estão definhando. À medida em que as condições que criaram os empregos vão desaparecendo não há mais a necessidade de “empacotar-se” o trabalho em empregos. O emprego tornou-se novamente temporário e situacional.

Milhões de pessoas no mundo todo, mesmo executivos e profissionais de nível médio, estão se tornando substituíveis ou simplesmente dispensáveis, devido à utilização de equipamentos sofisticados, e devido à adoção de novas práticas administrativas. Esse fato é agravado pela ineficiência dos atuais programas de retreinamento e recolocação de profissionais, que não prepararam as pessoas para liderem com esse tipo de situação. Em muitos casos, parece ocorrer um esquecimento de que há pessoas sendo afetadas pelas mudanças, e que elas têm necessidades e sentimentos a serem considerados. Por tudo isso, é compreensível que as mudanças sofram resistências, cabendo uma avaliação das formas que estas podem assumir (Almeida, 1996, p.37).

Entretanto, as pessoas são incrivelmente diferentes em suas características individuais e dotadas de um formidável elenco de potencialidades que dificilmente são localizados e explorados na sua plenitude. Para que isso ocorra, é necessário que estas pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam retroação de seu desempenho, participem nas decisões, possam externar seus pontos de vistas.

Os funcionários destas novas organizações também precisam mudar. As futuras organizações irão requerer grandes números de trabalhadores altamente qualificados, confiáveis e educados - pessoas que possam entender e usar formas de informação, adaptar-se à mudanças e trabalhar eficientemente com outras.

Davidow e Malone (1993) consideram que estas organizações atuam com ciclos rápidos, técnicas de produção enxuta, com a implantação de novas formas de comunicação, novo processamento de dados e com uma nova maneira de relacionar fornecedor/fabricante/cliente. Para tanto, essas organizações dependem da mudança individual.

Mas, para que ocorra uma mudança individual, o próprio indivíduo precisa aderir à revolução virtual, aceitando seus termos de treinamento permanente, mudanças constantes e maior responsabilidade. Pois somente um novo equipamento ou uma mudança gerencial não farão qualquer diferença.

Davidow e Malone (1993) salientam que essa mudança não deve ser estimulada e nem induzida. Ela precisa ser voluntária, precisa ser uma redefinição maior das relações entre trabalhadores e gerência. Esta redefinição constitui um novo contrato social, que não só redistribui o poder, como exige cooperação e confiança.

Uma outra razão para mudar é que os trabalhador moderno começou a desenvolver, de acordo com Davidow e Malone (1993), um conjunto diferente de prioridades com relação ao trabalho. “O grande desafio que temos pela frente é de reestruturar nosso modo de trabalhar e de remunerar as pessoas.” (Davidow e Malone, 1993, p.181)

Os autores também consideram que as mudanças iminentes para os funcionários não têm recebido a mesma atenção que às para os gerentes. Entretanto, várias mudanças parecem inevitáveis da crescente adoção de inovações, da distribuição da tomada de decisões aos trabalhadores, às fronteiras menos distintas entre a empresa e seus fornecedores e cliente e aos ciclos cada vez mais acelerados. Essas mudanças incluem:

- treinamento mais sofisticado, que irá continuar através da carreira do funcionário;
- organizações transdisciplinares, como equipes de trabalho, que terão extensos poderes de tomada de decisões;
- políticas de contratação, pelas corporações, que irão privilegiar a adaptabilidade à mudanças;
- uma ênfase sem precedentes na retenção dos funcionários existentes em face de uma base decrescente de mão-de-obra;
- sindicatos (onde ainda existirem) e gerência entrando em relações diferentes, de dependência mútua;
- redefinição da noção tradicional de carreira;
- potencial para uma forma diferente de alienação do trabalhador. (Davidow e Malone, 1993, p.182)

Para Toffler (1980, p.199-200), o caráter atual do trabalho deve ser destacado. Segundo o autor, em breve milhões de pessoas poderão trabalhar sem sair de casa. Isto acarreta muitas objeções, como, “as pessoas não gostam de trabalhar em casa, mesmo que pudessem. (...) As pessoas precisam de contato face a face uns com os outros, para desenvolverem a segurança e a confiança necessárias para trabalharem juntas (...)”.

Entretanto, havia razões, até mesmo muito fortes, para não acreditar que, há mais ou menos 300 anos atrás, as pessoas sairiam de suas casas para trabalharem em fábricas.

Pois estas pessoas haviam trabalhado em suas próprias casas e em suas próprias terras durante 10 mil anos e não apenas 300. Naquela época, toda a estrutura da vida familiar, o processo de criação dos filhos, a cultura, a luta cotidiana pela existência,... enfim, tudo estava ligado ao lar e ao solo. E, apesar de tudo isso, este estilo de vida foi quebrado instantaneamente, assim que apareceu um novo sistema de produção.

Negroponete (1995) considera que não é mais preciso ter um endereço fixo para poder trabalhar e comunicar-se com o mundo. As pessoas acompanhadas de um *laptop* com uma placa de fax/modem e um telefone celular podem comunicar-se com o mundo todo e vice-versa.

No entanto, Secretan (1989, p.22) salienta que a “elevação do nível de trabalhadores autônomos e a transferência do trabalho para casa estão tornando indefinidas as linhas que demarcam a fronteira entre ‘trabalho’ e ‘lazer’”.

Atualmente, segundo Toffler (1980), está acontecendo isso novamente e todo um grupo de forças sociais e econômicas estão convergindo para transferir o local de trabalho.

Antes, então, tudo funcionava em uma única organização. O resultado era uma clássica burocracia, ou seja, uma organização gigantesca, hierárquica, permanente, compacta de alto a baixo, mecanicista, bem planejada para fazer produtos repetitivos ou tomar decisões repetitivas num ambiente relativamente estável.

Com a mudança de certos princípios surgem tipos inteiramente novos de organizações para o futuro. Estas organizações de terceira onda têm hierarquia menos marcadas, são menos pesadas no alto, descentralizadas, o trabalho torna-se menos repetitivo, menos fragmentado, o tempo flexível e o ritmo próprio substituem a velha necessidade do comportamento da sincronização em massa. Os trabalhadores são forçados a enfrentar, com mais frequência, mudanças em suas tarefas, bem como transferências de pessoal, mudança de produto e reorganização.

As organizações passaram de uma “estrutura piramidal para uma ampulheta, em que não há administradores de porte médio”. No entanto, atualmente as mudanças ocorrem de forma tão rápida que talvez a estrutura que reine nas empresas é a de “boneco de neve”, ou seja, “uma estrutura de serviços dispersos (...) com alguns poucos administradores de elite (...) e muito menos administradores de porte médio”. (Secretan, 1989, p.22)

Assim, o que a terceira onda necessita são de homens e mulheres que aceitem responsabilidade, que compreendam como o seu trabalho combina com o dos outros, que possam manejar tarefas cada vez maiores, que adaptem-se rapidamente a circunstâncias modificadas e que estejam sensivelmente afinados com as pessoas a sua volta.

Enquanto que na segunda onda exigia-se uma obediência ao modelo burocrático, a terceira onda requer pessoas que sejam menos pré-programadas e mais criativas.

Para ter-se esta criatividade, Senge (1990), salienta a importância do trabalho em equipe, e que numa organização deve haver, além da colaboração entre os membros dos grupos, a colaboração entre os grupos. Esta é uma alternativa para que a organização possa prosperar e sobreviver neste mercado altamente competitivo.

Dessa forma, segundo Toffler (1980), pode-se considerar que o mundo atual não caracteriza-se apenas pelo nascimento de novas formas organizacionais, mas sim pelo nascimento de uma nova civilização.

2.3 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outras nomenclaturas, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Para melhor compreender essa abordagem, QVT, alguns pontos são esclarecidos a seguir.

2.3.1 A origem da QVT

A abordagem QVT é uma evolução do pensamento administrativo e das conquistas dos trabalhadores por melhores condições de trabalho. No intuito de reduzir as diferenças

entre empregados e empregadores, essa abordagem foi progredindo ao longo dos anos. Por isso, seu histórico torna-se relevante para um melhor entendimento do seu significado.

Desde os primórdios da humanidade já existia a preocupação com o aprimoramento dos instrumentos de trabalho, pois destes decorriam as condições de vida dos indivíduos da época. O trabalho é considerado não somente um meio de ganhar a vida, mas também uma fonte de auto-identificação do indivíduo.

Trabalhar significa mudar o mundo, tal qual ele é encontrado. Somente através da tal modificação é que o mundo pode ser transformado numa arena para a ação humana, significados humanos, sociedade humana ou, porque não, existência humana em qualquer sentido que esta palavra possa ter. Não é surpreendente, portanto, que a grande revolução no caráter do trabalho humano tenha envolvido transformações da existência humana em sua totalidade, desde a assim chamada revolução neolítica até a revolução industrial. (Berger, 1983, 13)

A revolução industrial trouxe uma intensa divisão e fragmentação do trabalho, distanciando cada vez mais o trabalhador do seu produto final do seu trabalho. Os trabalhadores eram vistos apenas como mais um recurso para a produção.

No início deste século, a administração científica introduziu a organização racional do trabalho. Taylor (1970) constatou que a maioria dos empregados não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades. Segundo Taylor (1970, p.30-31), o “máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção”. Assim sendo, para o autor, é “preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários - e ao empregador o que ele mais almeja - baixo custo de produção”.

A administração científica concebeu uma estrutura de trabalho com ênfase na eficiência e na produtividade, derivadas de uma alta divisão de tarefas, hierarquias rígidas e padronização da mão-de-obra. Entretanto, a racionalização do trabalho teve um efeito negativo. A acentuada divisão de trabalho levou o trabalhador a conhecer apenas uma pequena parte do todo. Com isso, ele acabou perdendo sua identidade e o significado do trabalho, que eram suas fontes de auto-realização.

O modelo de administração científica - extremamente mecanicista e racional - provocou forte reação e insatisfação nos trabalhadores, gerando conflitos entre os trabalhadores e a empresa. Os trabalhadores acabaram desinteressando-se pelo trabalho, o que ocasionou um alto índice de *turnover*, um aumento da alienação humana, uma queda

na produtividade e conseqüentemente, uma baixa tanto na qualidade dos produtos fabricados quanto no estilo de vida das pessoas envolvidas.

Embora a preocupação de Taylor fosse dirigida para a produção e sua consideração pelo fator humano se restringisse apenas à sua produtividade, as inovações introduzidas pelo taylorismo na administração abriram caminhos para posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho. Cordeiro (1977) considera que as contribuições de Taylor ao campo das relações humanas no trabalho é de suma importância, por ser ele o primeiro a estudar os seres humanos no trabalho como fatores importantes para a eficiência da produção.

A Escola das Relações Humanas surge na década de 30 contrariando as idéias de Taylor. Chiavenato (1989) considera que essa Escola representa uma grande revolução industrial, pois o antigo enfoque na tarefa e na estrutura organizacional dá lugar as pessoas que trabalham e contribuem, de alguma forma, para o sucesso da organização. Essa Escola enfatizava a moral e a produtividade nas organizações.

Somente na década de 50 o termo QVT é mencionado na literatura como uma nova abordagem em administração. Este fato ocorreu através dos estudos desenvolvidos por Trist e seus colaboradores, no *Tavistock Institute*, em Londres na Inglaterra. (Fernandes, 1996) Lá foi estudado um modelo macro que agrupava o trinômio indivíduo/trabalho/organização.

A Escola Comportamental, evidenciada a partir da metade da década de 50 e no decorrer da década de 60, surgiu preocupada com o motivação humana. De acordo com Hersey e Blanchard (1986) Maslow e Herzberg foram os precursores desta Escola. Maslow contribuiu com a teoria das necessidades humanas e Herzberg enfocou seus estudos na melhoria das condições de trabalho, propondo uma teoria baseada nos fatores higiênicos e motivacionais e no enriquecimento da tarefa.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), Maslow postulou uma hierarquia de cinco grupos de objetivos, ou seja, de necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. E Herzberg descreveu dois conjuntos de fatores-chaves: fatores de higiene e motivacionais. Os fatores de higiene descrevem o ambiente de trabalho e servem como função primária para reduzir ou impedir a insatisfação com o trabalho. Já os fatores motivacionais estão relacionados com a tarefa em si, são responsáveis pela

satisfação no trabalho quando estão presentes, embora não sejam causadores de insatisfação quando ausentes.

Durante a década de 60 cresceram os estudos sobre a abordagem QVT. Nos Estados Unidos da América as preocupações com a QVT incentivaram a criação da *National Commission on Productivity*, tendo como função analisar as causas na baixa da produtividade das indústrias americanas. A seguir criaram um congresso incentivando os estudos sobre produtividade e sobre a qualidade de vida do trabalhador, o *National Center for Productivity and Quality of Working Life*. (Fernandes, 1996) Nesta época fortaleceram-se os estudos que buscavam melhores condições de realizar o trabalho, tendo como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

Já na década de 70 houve uma queda nos estudos sobre QVT. Rodrigues (1994) explica este fato por ter ocorrido na época muitos problemas de ordem econômica, como a alta inflação, a acirrada competição dos mercados internacionais e a crise do petróleo.

No entanto, no final da década de 70 surge uma nova fase nos estudos sobre a abordagem QVT. A divulgação das técnicas japonesas de administrar as organizações despertaram a atenção do mundo todo sobre o novo modo de administrar, fazendo com que os americanos reverenciassem o tipo de gerenciamento diferente dos japoneses. Fernandes (1996) salienta que o advento dos programas de qualidade total despertaram o interesse pela QVT.

A partir dos anos 80, houve uma forte tendência em definir QVT pela maior participação do empregado dentro da organização. Os trabalhadores passaram a reivindicavam uma maior participação nas decisões das. Com isso, houve um aumento das responsabilidades sociais por parte das organizações, que tiveram que adotar novas técnicas de gestão administrativas, mais participativas e preocupadas com a satisfação dos trabalhadores. Davis e Newstrom (1996) declaram que a QVT gera uma organização mais humanizada, uma vez que considera seus trabalhadores seres humanos e que, por isso, devem ter suas potencialidades desenvolvidas e não usadas.

Segundo Fernandes (1989) o que marcou a década de 90 foram os estudos que evidenciavam a saúde na organização. A autora refere-se ao avanço da tecnologia que resultou num abandono aos valores ambientais e humanísticos. Fernandes (1988b) afirma

que nos anos 90 a renovação das organizações através da melhoria da QVT será uma exigência da sociedade.

Nos dias de hoje muitos estudos sobre a abordagem QVT vem sendo desenvolvidos e divulgados. Moraes (1990) e Fernandes (1996) salientam que estes estudos originam-se de muitos países da Europa, como França, Alemanha, Inglaterra, Dinamarca, Suécia, Holanda e Itália; como também dos Estados Unidos, Canadá e México. Rodrigues (1994) afirma que os estudos tem acentuado desenvolvimento e tem institucionalizando a filosofia e métodos para uma maior satisfação do indivíduo no trabalho.

Segundo o autor, estão sendo desenvolvidas algumas pesquisas no Brasil, com o intuito de readaptar modelos estrangeiros e encontrar um modelo próprio a partir das características culturais locais. Dos vários focos existentes, o autor salienta o de Tarcísio Quirino e colaboradores, em Brasília, o de Eda Conte Fernandes e colaboradores, no Rio Grande do Sul e o de Lúcio Flávio R. de Moraes e colaboradores, em Minas Gerais.

Cabe também citar outros pesquisadores brasileiros que contribuíram significativamente com estudos sobre o tema, como Macedo (1992), Vieira (1993), Tannhause (1993), Rodrigues (1994), Lima (1994) e Vieira (1996).

Segundo Fernandes (1996, p.36) a preocupação com a QVT justifica-se porque:

certas atividades empresariais, que atribuindo-se o título de programas de QVT, constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um *modismo* da área de Recursos Humanos. Por outro lado, constata-se que o simples uso da expressão *qualidade de vida* induz à imediata associação com melhorias nas condições físicas e de instalações, atendimento a reivindicações salariais, redução da jornada de trabalho e outras medidas do gênero que, sem dúvida, têm implicação de custos adicionais. Como decorrência natural de tais interferências, surgem as barreiras opondo-se à implantação de programas de QVT, como algo que acarretará despesas à empresa.

Entretanto, a autora complementa que o objetivo principal da abordagem em estudo são as reformulações a nível do trabalho em si, visando a garantia da eficácia e da produtividade e, ao mesmo tempo, atenda as necessidades básicas do trabalhador. Assim sendo um programa de QVT adequadamente proposto tem como meta:

gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (Walton, 1973 citado por Fernandes, 1996, p.25)

2.3.2 *Conceitos de QVT*

Vários são os autores que conceituam QVT. Entretanto, apesar desta abordagem já ter sido objeto de diversos estudo acadêmicos em vários países ainda não existe um consenso sobre seu conceito. No entanto, parecer ser comum a todos os autores o fato de referenciam-se a QVT como uma alternativa que atua na harmonização dos interesses individuais com os organizacionais, procurando reduzir o antagonismo que acompanha tais relações.

A literatura traça a QVT essencialmente em duas dimensões amplas. Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm sobre o bem-estar do trabalhador (por exemplo, manifestações de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas (...)) As diferenças entre estes dois conjuntos de definições, na maioria dos casos, é mínima, visto que as condições e características do trabalho relacionadas a uma “boa” qualidade de vida no trabalho geralmente têm efeitos positivos na satisfação e na percepção dos empregados. A segunda orientação, entretanto, admite que nem todas as pessoas podem perceber intervenções, do tipo cargos enriquecidos, como componentes importantes de uma “boa” qualidade de vida no trabalho. (Bowditch e Buono, 1992, p.207)

Para iniciar esta tentativa de conceituação da abordagem QVT será utilizado o conceito de Walton (1973), que pode ser considerado um dos autores mais citados ao referir-se ao tema QVT.

Para Walton (1973), a idéia de QVT baseia-se na humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e

aspirações do indivíduo, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do ambiente organizacional.

Werther e Davis (1983) consideram que a ênfase dessa abordagem é tornar os cargos mais interessantes e desafiador. Para isso, torna-se necessário uma reformulação dos cargos, com a participação de todos os envolvidos.

No entanto, apesar de ser a natureza do cargo a que mais interfere no trabalho, a qualidade de vida sofre também outras influências, como por exemplo, as atitudes da supervisão, as condições de trabalho, a remuneração e os benefícios e projeto dos cargos. Um ponto que cabe salientar no momento é que, segundo os autores, a tecnologia, as economias de produção e até mesmo a tradição, podem representar barreiras para uma melhoria da QVT.

Muitos estudos voltados para a QVT focalizam o enriquecimento do cargo como um dos aspectos mais importantes. Para Davis e Newstrom (1996, p.146) estes estudos devem somar-se “aos programas que visam à melhoria do sistema sociotécnico de trabalho”. Assim, pode-se considerar que a QVT enfatiza o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, a redução do estresse ocupacional e o desenvolvimento de relações entre mão-de-obra e gerência mais cooperativa.

Para Davis e Newstrom (1996), QVT pode ser entendida como condições favoráveis ou desfavoráveis que resultam de um ambiente de trabalho para os empregados. Já para Guest (1979), QVT pode ser considerada como um processo através do qual a empresa tenta revelar o potencial criativo de seus funcionários, levando em consideração as decisões que podem afetar a sua vida no trabalho. Esse processo abrange características extrínsecas e intrínsecas, a primeira através da melhoria da produtividade e eficiência, e a segunda respeitando a opinião do trabalhador em relação a sua auto-realização e o seu auto-engrandecimento.

Cabe salientar que, de acordo com Guest (1979), para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos, para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações a fim de criar um ambiente adequado aos empregados, ou seja, é necessário melhorar a QVT.

Bergeron, Petit e Bélanger (1984), que utilizam a expressão QVT para reagrupar todas as experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos:

- a) a reestruturação dos empregos ou a distribuição de cargos individuais de trabalho;
- b) o estabelecimento de grupos de trabalho semi-autônomos ou a distribuição de cargos de trabalho de grupo, o que implica às pessoas concernentes um certo grau de participação na administração (informação, consulta, codecisão).

Maslow (1954) e Herzberg (1961), autores clássicos da literatura, consideram que a abordagem QVT é influenciada por fatores motivacionais ligados ao desempenho organizacional.

Lippitt (1978) associa a QVT com a satisfação das necessidades humanas (hierarquia das necessidades estudada por Maslow). O autor considera que toda situação de trabalho que oportunize ao indivíduo certo grau de segurança, inter-relacionamento, e oportunidades de melhorar sua habilidade e o seu conhecimento favorece a uma QVT adequada.

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990), o conceito de QVT é amplo e contingencial. Para os autores QVT pode ser entendida como uma melhoria nas condições de trabalho, e abrange todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Nadler e Lawler (1983) consideram que a QVT estuda o impacto do trabalho sobre as pessoas, bem como, sobre a eficácia organizacional, além de analisar a participação dos funcionários na resolução dos problemas enfrentados pela empresa.

A QVT propõe um desenvolvimento dos ambientes de trabalho tornando-os bom para as pessoas e para a saúde econômica da organização, é o que consideram Davis e Newstrom (1996). Para isto é necessário o estudo de alguns itens, como por exemplo:

- a) comunicações abertas;
- b) sistemas de recompensa justos;
- c) preocupação com a segurança dos empregos e participação no planejamento de trabalho.

Uma outra consideração refere-se a QVT como uma abordagem que “afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo”. (Hackman e Suttle apud Quirino e Xavier, 1987, p.72)

Pesquisadores brasileiros como Fernandes e Gutierrez (1988, p.31) colocam que a abordagem “QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, orientados por soluções mais adequadas em pesquisas e estudos que visem à reformulação de condições negativas dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresas e mais satisfatórias para os executores”.

Os autores argumentam também que a QVT pode ser utilizada para que as pessoas queiram fazer mais, visto que esta abordagem propõe um maior envolvimento do indivíduo com seu trabalho.

Fernandes (1993, p.12) considera que a QVT constitui um “conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática, QVT pode ser considerada como uma reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomo ou semi-autônomos, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa”.

Davis e Newstrom (1996, p.148) declaram que o objetivo da QVT é servir tanto às aspirações mais altas dos trabalhadores quanto às suas necessidades mais básicas. Para os autores a QVT produz um ambiente de trabalho mais humanizado. “A hipótese básica do trabalho humanizado é que ele é mais vantajoso quando promove o “melhor ajustamento” entre os empregados, tarefas, tecnologias e meio ambiente.”

Para complementar, Walton (1973) considera que a abordagem QVT é empregada, na maioria das vezes, para designar experiências inovadoras que têm sido realizada no intuito de resgatar certos valores ambientais e humanísticos que foram negligenciados pelas sociedades industrializadas devido ao avanço tecnológico, à produtividade industrial e ao crescimento econômico.

De acordo com o que foi colocado, é possível perceber que, apesar de não haver um consenso em sua definição, em termos gerais, QVT é uma abordagem de Recursos

Humanos que procura a satisfação do ser humano no trabalho, trazendo benefícios para ele e, em consequência, benefícios para toda a organização.

2.3.3 *A QVT e o enriquecimento do trabalho*

Grande parte dos estudiosos sobre a abordagem QVT evidencia uma constante preocupação com o cargo, atribuindo-lhe uma importância peculiar na melhoria das condições de trabalho.

O ponto de destaque da QVT é a ênfase no enriquecimento do trabalho. Este termo foi criado por Frederick Herzberg embasado em sua pesquisa sobre fatores motivacionais. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), Herzberg aborda a motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho. Para Herzberg os fatores de higiene como, clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de supervisão recebida, entre outros, quando presentes, evitam fontes de insatisfação, mas, no entanto, não asseguram satisfação.

A satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho está relacionada, segundo Hersey e Blanchard (1986), com a realização no cargo, o que justifica a preocupação de alguns teóricos em proporem alterações no cargo visando melhorar a QVT.

Um dos problemas das alterações no cargo é a super especialização. No entanto, cargos muito especializados, muitas vezes, não atraem as pessoas, ao contrário, acabam alienando as pessoas no trabalho. Isto ocorre pelo fato dos cargos não oferecerem oportunidades de realização, reconhecimento, crescimento pessoal e profissional, e outras fontes de motivação. Desta forma, para minimizar o impacto da super especialização existe três abordagens para a reformulação do cargo, a rotação de cargo, o aumento do cargo e o enriquecimento do cargo.

Westher e Davis (1983, p.82) acreditam que a rotação de cargo representa um rodízio dos empregados por vários cargos. "Os cargos em si não são mudados, somente os trabalhadores é que são transferidos". Com isso, diminui a monotonia do trabalho, uma vez que solicita variadas aptidões e habilidades. Os autores salientam que para os

empregados o benefício está em proporcionar o crescimento pessoal, e para a organização está em ter empregados competentes em diversos cargos e não apenas em um. No entanto, a rotação de cargo não melhora os cargos em si.

Já o aumento de cargo visa expandir o número de tarefas, ou melhor, acrescenta deveres similares, o que aumenta a variedade do cargo e propõe uma redução na monotonia ao exigir maiores habilidades dos trabalhadores.

Para Herzberg tanto a rotação do cargo quanto o aumento do cargo não levam, necessariamente, o indivíduo à motivação. O estudioso propõe o enriquecimento do cargo (*job enrichment*) também chamado de enriquecimento das tarefas. Os fatores motivacionais de Herzberg enfatizam que o enriquecimento da tarefa ocorre quando o trabalho é considerado mais desafiador, ou seja, quando as realizações são mais estimuladas, dando oportunidade para o crescimento e oferecendo responsabilidade, *feedback* e reconhecimento na execução do trabalho. (Hersey e Blanchard, 1986; Davis e Newstrom, 1996)

O enriquecimento do cargo acrescenta novas fontes de satisfação de necessidade aos cargos. Aumenta a responsabilidade, autonomia e controle. Acrescentar estes elementos aos cargos também é considerado carga vertical. Ocorre a carga vertical quando o cargo é expandido por simples acréscimo de tarefas relacionadas, como no aumento de cargo. O enriquecimento de cargo vê os cargos como consistindo de três elementos: planejar-fazer-controlar. O aumento do cargo (ou carga horizontal) acrescenta mais coisas a fazer. Enriquecimento (ou carga vertical) procura acrescentar mais responsabilidade de planejamento e controle. Estas adições ao cargo, acopladas ao reestudo do próprio cargo, muitas vezes levam a maior motivação e outras melhorias. (Wherther e Davis, 1983, p.82-83)

Davis e Newstrom (1996) entendem que o enriquecimento do trabalho significa a junção de fatores motivacionais à tarefa a fim de torná-la mais compensadora. Para os autores existe também um outros conceito, o de ampliação do trabalho, que representa dar aos trabalhadores uma variedade mais ampla de deveres, de forma a reduzir a monotonia. A diferença entre estes dois conceitos será ilustrada na *figura 4*. Através desta figura pode-se notar que o enriquecimento do trabalho “concentra-se na satisfação de necessidades de ordem superior, enquanto que a ampliação do trabalho centraliza-se na adição de tarefas complementares ao trabalho do empregado na busca de maior variedade”.

Figura 4 - Diferença entre enriquecimento e ampliação do trabalho

Ênfase nas necessidades	Alta	Enriquecimento do cargo	Enriquecimento do cargo e ampliação do cargo
	Baixa	Cargo rotineiro	Ampliação do cargo
		Poucas	Muitas
Variedade das tarefas			

Fonte: Davis e Newstrom, 1996, p.149

Davis e Newstrom (1996) salientam os benefícios que o enriquecimento do trabalho pode trazer. Seu resultado geral é um enriquecimento no papel social, que encoraja o crescimento e a auto-realização. O trabalho é realizado de modo a encorajar a motivação intrínseca. Com o aumento da motivação o desempenho tende a melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo. Através do enriquecimento do trabalho também pode-se diminuir os efeitos negativos, como: rotatividade, faltas, queixas e perdas de tempo. Com isso, segundo os autores, tanto o trabalhador como a sociedade acabam beneficiados, pois o trabalhador trabalha melhor, tendo mais satisfação no trabalho e contribuindo para a sua realização pessoal, tornando-se capaz de participar em todos os papéis sociais com maior eficácia. E a sociedade beneficia-se com a pessoa mais eficaz.

Através do enriquecimento da tarefa exige-se do trabalhador um estabelecimento de prioridades em seu trabalho (planejamento), uma distribuição das suas atividades no tempo (organização), determinação e aplicação de pontos de controle. Desta forma, os

trabalhadores realizam um número tal de tarefas que torna-se possível visualizar a sua atividade como um todo.

Davis e Newstrom (1996) consideram que nem todas as tentativas feitas para enriquecer o trabalho foram bem sucedidas. Em alguns casos, os funcionários não relatam mudanças significativas nas suas percepções das características do trabalho, mesmo depois destes serem enriquecidos e tendo evidências objetivas de que o trabalho mudou. Isto tem sido uma frustração para os especialistas no planejamento do trabalho e para os gerentes que empenham grandes esforços nestas melhorias.

O enriquecimento no trabalho tem uma série de limitações. Ele é mais adequado a algumas situações e menos a outras. Alguns trabalhadores não querem ter sua responsabilidade aumentada e outros não se adaptam à interação grupal que torna-se necessária em alguns casos. O enriquecimento depende, então, das atitudes dos funcionários e de sua capacidade de lidar com tarefas enriquecidas.

Wherther e Davis (1983, p.83) também consideram que o enriquecimento da tarefa “não é um cura-tudo”, por isso não pode ser aplicado em todos os casos. Segundo os autores o enriquecimento do cargo só pode ser utilizados em determinados cargos, ou melhor, quando, através de um diagnóstico, identifica-se que estes proporcionam desafios e podem levar a motivação e satisfação dos trabalhadores. Os autores complementam com alguns problemas que podem ocorrer na aplicação desta técnica, como resistência sindical, custos de projeto e implementação e pesquisa limitada sobre os efeitos a longo prazo sobre o enriquecimento do cargo. Entretanto, destacam que não pode-se deixar de considerar qualquer variável que venha a contribuir para a QVT, evidenciando a necessidade de ir-se além do enriquecimento da tarefa.

O enriquecimento no trabalho pode não ocorrer por várias razões, Davis e Newstrom (1996) apresentam algumas destas razões, são elas:

a) alguns funcionários podem não querer trabalhos enriquecidos por:

- serem incapazes de tolerar maior responsabilidade;
- não gostarem de deveres mais complexos;
- não se sentirem à vontade trabalhando em grupo;
- não gostarem de reaprender;

- preferirem segurança e estabilidade;
 - sentirem-se mais confortáveis com a autoridade da supervisão;
 - suas habilidades não serem adaptáveis;
 - preferirem abandonar seus empregos;
- b) os equipamentos caros não serem adaptáveis;
- c) o programa pode desequilibrar o sistema de produção;
- d) papéis de supervisão ou assessoria podem ser reduzidos;
- e) trabalhos enriquecidos podem aumentar a expectativa com o salário;
- f) os custos podem aumentar:
- custos iniciais como, por exemplo, treinamento;
 - custos a longo prazo como, por exemplo, mais equipamentos.

Assim, aqueles que planejam programas de enriquecimento no trabalho e de QVT precisam fazer algumas perguntas referentes as necessidades e atitudes dos funcionários, como:

- a) o funcionário pode agüentar a responsabilidade?;
- b) em que medida as necessidades de realização e crescimento do funcionário são fortes?;
- c) qual é a atitude do funcionário com relação ao trabalho em grupo?;
- d) o funcionário pode trabalhar com mais complexidade?;
- e) qual é a necessidade do funcionário por segurança e estabilidade?;
- f) os funcionários verão as mudanças no trabalho como sendo importantes?.

Os autores salientam que uma outra explicações para a não-ocorrência das mudanças previstas pelo enriquecimento pode residir na presença das sugestões sociais. Ou seja, os funcionários podem não ter percebido as mudanças introduzidas pela gerência devido ao fato de que eles são bastante receptivos às informações recebidas do ambiente social em que vivem. Estas pistas sociais podem vir dos seus colegas, líderes, de outros

membros da organização, clientes e membros da família. Estas pistas sociais podem servir tanto para apoiar como para neutralizar a direção das características das tarefas.

Neste caso, os gerentes devem descobrir quais os grupos que são fontes importantes de pistas sociais e focalizar o gerenciamento do contexto social nas mudanças no trabalho. O reconhecimento e uso das sugestões sociais no planejamento do trabalho apoia a abordagem QVT, pois ambos os fatores, humanos e técnicos, têm que ser considerados para que uma mudança seja bem-sucedida. Tanto o enriquecimento do trabalho como a abordagem QVT são geralmente desejáveis tanto por necessidades humanas quanto de desempenho.

2.3.4 Modelos de QVT

Muitos autores da área de comportamento organizacional preocuparam-se em oferecer referenciais para a aferição da motivação e satisfação no trabalho, como Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor entre outros. Neste trabalho serão destacados as propostas de Nadler e Lawler, Westley, Werther e Davis, Huse e Cummings, Belanger, Hackman e Oldham e, também, a de Walton.

2.3.4.1 O modelo de Nadler e Lawler

Nadler e Lawler (1983) indicam os fatores que prevêm o sucesso dos programas de QVT. São eles:

- a) percepção da necessidade;
- b) o foco do problema que é destacado na organização;
- c) estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;

- d) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;
- e) sistemas múltiplos afetados;
- f) envolvimento amplo da organização.

Diante da percepção da necessidade, a QVT parecem ter sucesso quando todas as partes envolvidas percebem que há um problema ou oportunidade. Esta necessidade pode surgir de uma variedade de fatores, como pressões financeiras ou problemas competitivos. Quando não há percepção de necessidades os programas de QVT serão improvavelmente bem sucedidos.

A necessidade tem que ser tal que seja saliente para a organização. Programas de QVT são mais prováveis de serem bem sucedidos quando as várias partes estão mais dispostas a fazer um significativo compromisso em termos de recursos, ajuda deliberativa, tempo e esforços.

Provavelmente o fator crítico mais determinante do sucesso, da viabilidade e de impacto a longo prazo de esforços da QVT é a estrutura dos processos participativos que são criados. Para isto, vários são os fatores chaves:

- a) o primeiro é a necessidade para uma teoria subjacente para os participantes usarem na conduta e na busca das questões relevantes sobre a abordagem em estudo;
- b) segundo é importante ter um processo estruturado para a solução de problemas, ou seja, uma série de passos com tipos apropriados de suportes, ferramentas e instrumentos;
- c) terceiro, ambos os fatores citados implicam na necessidade de treinamento dos participantes, pois muitas vezes, as pessoas não tem habilidades para desenvolver adequadamente o seu trabalho, mas isso não quer dizer que essas habilidades não possam ser desenvolvidas.

Quanto as recompensas, estas devem ser embutidas tanto nos processos como nos resultados das atividades de QVT. E, quanto ao lucro, este pode não vir rapidamente. Neste caso, o problema passa a ser como motivar as pessoas antecipadamente. É importante também, que as atividades de QVT não sejam limitadas para certos grupos na organização.

Nadler e Lawler (1983) afirmam que a estrutura dos processos participativos propostos pelas organizações são os fatores mais crítico para o sucesso de QVT. E salientam que, para o sucesso de uma organização, são necessário dois fatores: a existência de uma teoria notável e de um processo estruturado.

2.3.4.2 O modelo de Westley

Um outro modelo apontado na literatura é o de Westley (1979). Para o autor, o estudo de QVT pode ser examinado através de quatro aspectos:

- a) econômico: representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
- b) político: representado pelo conceito de segurança;
- c) psicológico: representado pelo conceito de auto-realização;
- d) sociológico: representado pelo conceito de participação.

Westley apud Rodrigues (1994) propõe um resumo sintetizado (*Quadro 1*) apresentando os problemas que dificultam a QVT e os métodos para resolvê-los.

Quadro 1 - Origens da QVT

Natureza do Problema	Sintoma do Problema	Ação para Solucionar o Problema	Indicadores	Propostas
Econômico	Injustiça	União dos trabalhadores	- insatisfação - greves	- cooperação - divisão nos lucros - participação nas decisões
Político	Insegurança	Posições políticas	- insatisfação - greves	- trabalho auto-supervisionado - conselho de trabalhadores - participação nas decisões
Psicológico	Alienação	Agentes de mudança	- desinteresse - absenteísmo e "turnover"	- enriquecimento das tarefas
Sociológico	Anomia	Autodesenvolvimento	- ausência de significação do trabalho - absenteísmo e "turnover"	- métodos sócio-técnicos aplicados aos grupos

Fonte: Westley apud Rodrigues (1994, p.88)

Para Westley (1979) a insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e dos lucros e também, da conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação resulta das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e à anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas.

2.3.4.3 O modelo de Werther e Davis

Segundo Werther e Davis (1983), embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de QVT, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos. Os autores exploram a natureza do cargo segundo as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais, visando à produção de um cargo produtivo e satisfatório com a participação dos trabalhadores afetados (*Quadro 2*)

Quadro 2 - Elementos do Projeto de Cargo

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
Abordagem mecânica Fluxo de trabalho Práticas de trabalho	Habilidade e disponibilidades de empregos Expectativas sociais	Autonomia Variedade Identidade de tarefa Retroinformação

Fonte: Werther e Davis (1983, p.75)

Os elementos organizacionais do projeto do cargo, conforme os autores, dizem respeito ao fluxo de trabalho e também às práticas de trabalho, evitando a abordagem mecanicista. Os elementos ambientais não podem ser ignorados pela sua significação nas condições de trabalho, envolvendo habilidade e a disponibilidade de empregados e expectativas sociais. E os elementos comportamentais referem-se às necessidades humanas, aos comportamentos individuais no ambiente de trabalho.

Os autores salientam que algumas barreiras podem erodir o sucesso de qualquer programa de QVT. Essas barreiras são compostas pelos próprios empregados, dirigentes ou sindicatos, pois cada um desses grupos, usualmente, teme o efeito de uma mudança desconhecida. Mas, segundo os autores, é preciso vencer o desafio a fim de conseguir uma vida no trabalho de alta qualidade por meio de cargos produtivos e satisfatórios.

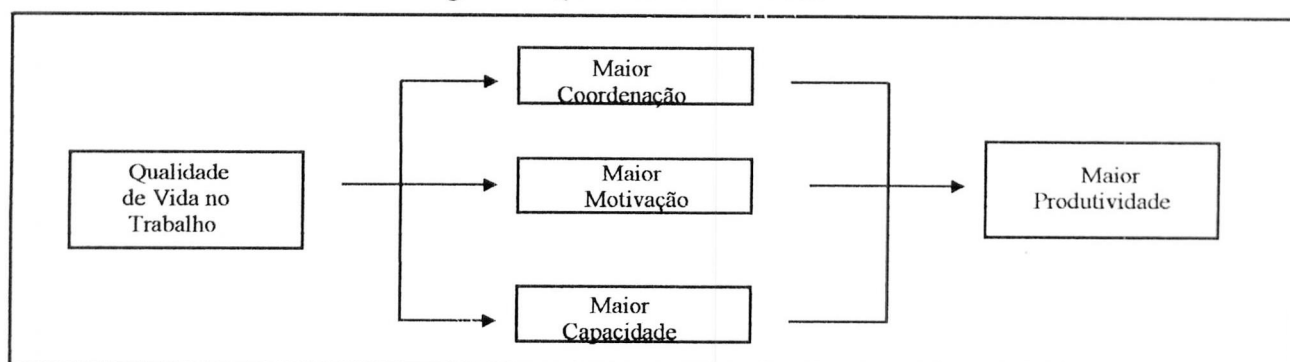
2.3.4.4 O modelo de Huse e Cummings

Huse e Cummings (1985) consideram que QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos:

- a) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional;
- b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Esta definição, segundo os autores, torna um programa de QVT diferente de outras abordagens tradicionais. A operacionalização deste conceito é explicada através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa; e a melhoria no ambiente de trabalho. Os autores também consideram que a QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta, como mostra a *figura 5*.

Figura 5: QVT x Produtividade



Fonte: Huse e Cummings, 1985, p.204

2.3.4.5 O modelo de Belanger

O modelo de Belanger (citado por Fernandes, 1996) é representado pelos seguintes aspectos:

- a) o trabalho em si: levando em consideração a criatividade, a variabilidade, a autonomia, o envolvimento e o *feedback*;
- b) o crescimento pessoal e profissional: levando em consideração o treinamento, as oportunidades de crescimento, o relacionamento no trabalho e os papéis organizacionais;
- c) tarefas com significado: levando em consideração as tarefas completas, a responsabilidade aumentada, as recompensas financeiras e não-financeiras e o enriquecimento;
- d) funções e estruturas abertas: levando em consideração o clima de criatividade e a transferência de objetivos.

2.3.4.6 O modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) apresentam cinco dimensões essenciais que proporcionam melhorias no trabalho. Segundo os autores são necessárias as cinco dimensões, a exclusão de uma delas a motivação dos trabalhadores poderá diminuir. As dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo. As dimensões citadas pelos autores são:

- a) variedade de tarefa: permite aos empregados a execução de diferentes operações que freqüentemente exigem diferentes habilidades. As tarefas variadas são vistas pelos funcionários como mais desafiadoras por causa da gama de atividades que envolvem. Estes trabalhos acabam aliviando a monotonia que se desenvolve nas atividades repetitivas;
- b) identidade de tarefa: permite aos funcionários a execução de uma etapa de trabalho. O enriquecimento do trabalho tem centrado muitos de seus esforços

nesta dimensão, pois no passado a gerência científica conduziu a trabalhos superespecializados e rotineiros. Desta forma os trabalhadores executavam uma parte tão pequena do trabalho que eram incapazes de identificar qualquer produto com os seus esforços., não tendo assim, nenhuma sensação de conclusão ou de responsabilidade pelo produto como um todo. Mas quando as tarefas são organizadas no sentido de produzir um produto ou uma parte identificável deste, a identidade da tarefa estabelece-se;

- c) importância da tarefa: refere-se a proporção do impacto, visto pelo trabalhador, que o seu trabalho tem sobre outras pessoas. Os trabalhadores acreditam estar fazendo algo importante na sua organização e/ou sociedade;
- d) autonomia: é a característica do trabalho que se dá aos trabalhadores uma certa discricção e controle sobre as decisões relacionadas com o trabalho. Muitos trabalhadores estão dispostos a trabalhar dentro de amplas restrições, no entanto, eles também gostam de ter um certo grau de liberdade para executar o seu trabalho;
- e) *feedback*: refere-se às informações que dizem aos trabalhadores como eles estão desempenhando suas tarefas. A idéia do *feedback* é de grande valia para as pessoas no trabalho, pelo fato de estarem investindo uma parte substancial de suas vidas no trabalho, elas querem saber, com razoável freqüência, como estão se saindo, pois o desempenho varia e a única maneira de fazer os ajustes é tendo conhecimento de como estão empenhando suas tarefas no presente.

2.3.4.7 O modelo de Siqueira e Coletta

Siqueira e Coletta (1989), dois pesquisadores brasileiros, consideram que os fatores determinantes da QVT envolvem o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a própria empresa. Os autores evidenciaram estes fatores após terem pesquisado 100 empregados de empresas industriais e comerciais em Uberlândia/MG. Estes fatores configuram-se em cinco categorias:

- a) política de recursos humanos: considerando a política de cargos e salários, a educação, o treinamento, a estabilidade e o cumprimento de regras e legislação trabalhista;
- b) trabalho: considerando a participação nas decisões, o ambiente seguro/saudável, a ausência de cobranças rígidas, equipamentos adequados, informações suficientes, trabalhos em grupo, contato direto com o superior, entre outros;
- c) interações pessoais: considerando o relacionamento entre colegas e com as chefias. Com os colegas, amizade, cooperação e confiança; com as chefias, diálogo aberto, compreensão, participação, confiança, autoridade e conhecimento técnico;
- d) indivíduo: considerando a assiduidade, a baixa rotatividade, a satisfação com o que faz, a confiança em si mesmo, a separação entre problemas pessoais e profissionais, a responsabilidade e a iniciativa;
- e) empresa: considerando a imagem da organização (sólida, bem conceituada), regras bem definidas e administração eficiente.

2.3.4.8 O modelo de Walton

Para Walton (1974), existem, por um lado, muitos trabalhadores, independentemente do nível hierárquico, que encontram sérias deficiências na QVT. Descontentes e alienados, esses trabalhadores querem alterar o conteúdo dos seus trabalhos, com a finalidade de criar mais desafios e de alcançar maior satisfação.

Por outro lado, o acirramento da competitividade nos mercados mundiais acarretaram várias mudanças nas organizações. Uma delas é o interesse crescente na possibilidade de redesenho da natureza do trabalho, levando experimentos organizacionais a melhorarem tanto a produtividade como a QVT dos trabalhadores.

Desse modo, para Walton (1973), a expressão qualidade de vida recupera certos valores ambientais e humanistas negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

O autor propõe oito categorias conceituais, no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis de QVT. Estas podem ser encontradas no *quadro 3*.

Quadro 3 - Modelo de Walton para aferição da QVT

FATORES	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	1 - Renda adequada ao trabalho 2 - Equidade interna 3 - Equidade externa
2 - Condições de segurança e saúde do trabalho	4 - Jornada de trabalho 5 - Ambiente físico seguro e saudável
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	6 - Autonomia 7 - Significado da tarefa 8 - Identidade da tarefa 9 - variedade na habilidade 10 - Retroinformação
4 - Oportunidades de crescimento e segurança	11 - Possibilidade de carreira 12 - Crescimento profissional 13 - Segurança de emprego
5 - Integração social na empresa	14 - Igualdade de oportunidades 15 - Relacionamento 16 - Senso Comunitário
6 - Constitucionalismo	17 - Respeito às leis e direitos trabalhistas 18 - Privacidade pessoal 19 - Liberdade de expressão 20 - Normas e rotinas
7 - Trabalho e espaço total de vida	21 - Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	22 - Imagem da empresa 23 - Responsabilidade social pelos serviços 24 - Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Vieira, 1996, p.44

2.3.5 Alguns trabalhos sobre a abordagem QVT desenvolvidos no Brasil

No final dos anos 80 intensificou-se os estudos sobre QVT no Brasil. Vários são os pesquisadores que têm se destacado pela contribuição científica, uma vez que trazem novos conhecimentos e abrem caminho para novas pesquisas e discussões sobre o tema.

Quirino e Xavier (1987) estudaram a satisfação dos pesquisadores agropecuários na EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). A pesquisa abordou dois enfoques: a relação entre QVT e desempenho organizacional e a satisfação dos pesquisadores com a EMBRAPA. A pesquisa fundamentou em duas teorias, a de Herzberg e a de Walton. A pesquisa utilizou dez aspectos diferentes, todos abordados na literatura sobre o assunto como, natureza das tarefas, realização, desenvolvimento, relações humanas, supervisão, remuneração e segurança no emprego, reconhecimento, apoio de recursos humanos, estrutura física e senso de participação. A pesquisa foi realizada com 429 servidores da EMBRAPA, sendo que 238 pesquisadores e 191 servidores de apoio.

Os principais resultados obtidos pelos autores foram:

- a) existe uma correlação entre QVT e desempenho organizacional;
- b) os aspectos da QVT que mais relacionam-se com o desempenho organizacional são: meios para produzir, bases materiais e apoio de recursos humanos, seguidos de oportunidades para participar de treinamento em nível de pós-graduação;
- c) alguns aspectos da QVT que, embora sejam desejáveis do ponto de vista dos empregados, registraram correlação negativa com o desempenho organizacional, como oportunidades de assumir responsabilidades e apoio da supervisão para resolver problemas;
- d) a lista de prioridades que visam desempenho (interesse da organização), é diferente da lista de prioridades dos empregados (que visam satisfação no trabalho);
- e) a satisfação dos pesquisadores com a empresa é alta, sendo que o item de maior concordância é a missão da organização e o de menor é a pouca liberdade de escolher os temas de pesquisas.

A pesquisa desenvolvida por Fernandes e Gutierrez (1988) teve como objetivo identificar os fatores que contribuíam para a melhoria da QVT dos funcionários da empresa JH Santos no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa embasou-se no referencial teórico de Werther e Davis. Com uma pesquisa de abordagem qualitativa, os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada em 20 lojas, selecionadas de acordo com o porte e a região geográfica: quatro em Porto Alegre, quatro na Grande Porto Alegre e doze no interior do Estado. Assim, foram entrevistados 94 pessoas, sendo estas gerentes e funcionários.

Alguns dos resultados obtidos então entre:

- a) os gerentes percebiam a empresa como centralizadora, poucos níveis eram envolvidos na tomada de decisão, gerando um sentimento de falta de confiança e pouca autonomia. Contudo, evidenciavam como características positivas da organização a tradição, a honestidade e a popularidade;
- b) os funcionários mostraram-se conformados com relação às normas ditadas pela empresa, preocupando-se apenas com o processo de tirar notas. Contudo, ressentiam-se com a falta de treinamento;
- c) os gerentes e os funcionários acreditam que os aspectos da QVT que deveriam ser melhorados são: condições físicas de trabalho, expectativas sociais, relacionamento, ambiente externo da loja e maior incentivo à criatividade.

Várias pesquisas sobre QVT têm sido desenvolvidas pelo grupo de estudos coordenado por Moraes (1988) e seus colaboradores na Universidade Federal de Minas Gerais. Dentre as pesquisas destaca-se neste trabalho o estudo realizado com o intuito de identificar a QVT e o nível de estresse dos gerentes de empresas da região sul de Belo Horizonte, cujo trabalho era mediado pelo computador. O objeto de estudo foram profissionais que ocupavam cargo de chefia intermediária em empresas de pequeno e grande porte, que atuam na área de serviços e indústrias. A amostra era composta de doze empresas e os dados foram coletados através de um questionário traduzido e adaptado do *Job Diagnostic Survey - JDS*, do modelo das dimensões básicas das tarefas de Hackman e Oldham. Após receberem um tratamento estatístico, alguns dos resultados obtidos foram:

- a) os fatores intrínsecos ao cargo foram considerados satisfatórios como, variedade de habilidades, autonomia, importância da tarefa *feedback* do trabalho e identificação com a tarefa;
- b) as variáveis ligadas ao contexto foram consideradas insatisfatórias como, satisfação com a segurança, com a remuneração e com o ambiente social. Esta última foi considerada a variável mais crítica na QVT, sugerindo a presença de competição, rivalidade e falta de cooperação.

A pesquisa desenvolvida por Fernandes e Becker (1988) teve como objetivo principal focalizar a abordagem QVT como uma imposição da gerência de recursos humanos aos CPD's (Centros de Processamento de Dados). Os dados foram coletados com base no questionário proposto pelo modelo *Job Diagnostic Survey - JDS*, elaborado inicialmente por Hackman e Oldham (1975). A amostra constituiu-se de 168 profissionais que exercem suas funções em empresas do ramo de informática e de centro de processamento de dados de organizações mais amplas, totalizando 12 empresas, desde bancos, empresas de varejo até instituições de ensino superior e empresas de informática.

Ao concluir este estudo, os autores analisaram como fatores intervenientes na QVT que apresentavam-se deficientes nos CPD's: feedback das chefias referente a falta de retroinformação e dificuldades de identificar o produto final das tarefas. Outros fatores foram a falta de segurança no emprego e de sistemas de recompensas. Já o nível motivacional dos profissionais em estudo mostrou-se elevado em relação ao trabalho realizado. Por fim, os autores recomendam a utilização da abordagem QVT orientada por duas estratégias básicas: a reformulação do desenho do projeto do cargo dos CPD's e da constituição de grupos autogeridos e semi-autônomos, que venham a melhorar as condições de trabalho dos profissionais de processamento de dados.

Macedo (1992) pesquisou dois setores funcionais de uma mesma organização, o Banco do Brasil, visando identificar aspectos funcionais que interferem na QVT. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário traduzido e adaptado por Moraes (1988) do *Job Diagnostic Survey - JDS* elaborado por Hackman e Oldham. A amostra total pesquisada foi de 149 funcionários, sendo que 68 do setor denominado CESEC (Núcleo de Processamento de Serviços e Comunicações) e 81 do setor denominado AGÊNCIA (gerência-adjunta de expediente da agência, cujo responsabilidade

é o atendimento a clientes). O autor constatou que a QVT tanto os funcionários do CESEC quanto da AGÊNCIA pode ser considerada satisfatória para a maioria das dimensões abordadas no questionário utilizado. Entretanto, no setor CESEC foi identificado que as tarefas realizadas pouco exigem em relação à capacidade dos trabalhadores. Os trabalhadores da AGÊNCIA apresentaram seis variáveis em situações críticas, foram elas: variedade de habilidades, *feedback* dos colegas, satisfação geral com o trabalho, satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a compensação e satisfação com a supervisão.

Um outro trabalho desenvolvido foi o de Vieira (1993). A autora analisou as categorias relevantes para a melhoria da QVT a partir do modelo de Walton, na percepção dos profissionais de enfermagem de nível superior num Hospital de Ensino em Porto Alegre/RS. Para isso, a autora utilizou uma pesquisa do tipo *survey* junto a 234 enfermeiros. Os resultados de sua pesquisa evidenciaram que a QVT do profissional de enfermagem está afetada, uma vez que a remuneração não era adequada, não existia equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, não há perspectivas de crescimento da carreira, há excesso de trabalho, há enorme obediência à burocracia da instituição e a política de recursos humanos não atende às necessidades dos trabalhadores.

Também foi desenvolvido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul o estudo de Tannhauser (1993), que teve como foco estudar os contribuições dos psicólogos organizacionais à gestão de recursos humanos da empresa. O produto deste estudo visa oferecer subsídios para um melhor entendimento do papel desempenhado pelos psicólogos organizacionais na QVT. A pesquisa utilizou o modelo de Walton e possibilita a comparação do nível real e do ideal do desempenho deste profissional, abrangendo dados avaliativos de sua conduta na organização. Para a coleta dos dados utilizou-se um questionário entregues a 154 psicólogos organizacionais, dos quais 113 foram devolvidos e analisados.

Os resultados da pesquisa apontam para uma atuação dos psicólogos organizacionais em todas as categorias da QVT. As categorias que possuem uma atuação mais forte são: integração social do indivíduo na organização e uso e desenvolvimento de capacidades, seguidas em menor grau pelas categorias oportunidades de desenvolvimento e segurança, trabalho e espaço total da vida, relevância social no trabalho, condições de trabalho e aspectos legais.

Outro aspecto que cabe ressaltar é que os psicólogos consideram que:

- a) possuem pouco envolvimento com as políticas salariais das empresas;
- b) interferem constantemente na atmosfera psicológica, mas não no ambiente físico;
- c) interferem pouco nas práticas de emprego e na responsabilidade social da empresa, demonstrando que seu papel social necessita de um amadurecimento.

Ouelhas e Morgado (1993) realizaram um estudo com o objetivo de analisar o estado atual e prospectivo da QVT na construção civil, com a participação de operários e engenheiros. Como forma de coletar os dados foram utilizadas algumas técnicas como, Pesquisa de Opinião, Opinião de Especialistas e *Brainstorming*, além de entrevistas individuais com os operários nos canteiros de obras. Através destas técnicas os autores puderam enriquecer o processo e aprofundar as discussões decorrentes do assunto em questão. A primeira técnica foi realizada por meio de “caixa de sugestões” colocadas em canteiros de obras, visando adequar a disponibilidade de tempo para a execução da pesquisa e permitir maior liberdade de participação para os operários. Para as outras duas técnicas foram utilizados seis especialistas.

Dos resultados alcançados quanto a percepção dos operários sobre a abordagem QVT 80% foram relacionados com necessidades higiênicas (segurança, higiene, transporte). Com isso, os autores concluíram que o ambiente de construção civil ainda não atende as necessidades básicas dos trabalhadores (hierarquia das necessidades de Maslow). Para solucionar este problema há de se investir muito mais em treinamento, habitação e integração social. As reivindicações dos trabalhadores foram: sindicato forte, conjunto habitacional através da articulação de cooperativas, assistência médica, além de melhores condições de trabalho.

A maioria dos especialistas convergiram para o cenário neutro, ou seja, consideram que vai continuar como está em termos de nível de atividade e a necessidade de sobrevivência e a competitividade provocarão melhorias graduais e lentas em termos de QVT. Salientam algumas questões fundamentais que configuram o quadro atual da construção civil como, o analfabetismo, a falta de meta de vida, a resistência da direção de muitas empresas em dar participação nos lucros aos trabalhadores e ainda a tendência das empresas decrescerem de tamanho.

Os autores então sugerem que entidades como o Sindicato das Empresas da Construção Civil (SINDUSCOM) coordenem uma pesquisa prospectiva anual visando o acompanhamento da QVT e possibilitando respostas estratégicas quanto a produtividade e qualidade no setor de construção civil.

Lima (1994) também desenvolveu sua pesquisa na construção civil. O autor analisou a percepção de operários de uma empresa de construção de edificações de Florianópolis/SC sobre a QVT. Este estudo baseou-se nos fatores básicos propostos por Walton para avaliar QVT, aos quais foram acrescidos comunicações e programação de serviços, em função das peculiaridades da construção civil. Utilizou uma entrevista individual e semi-estruturada para a coleta dos dados. O autor atribuiu pontos de 0 a 5 para cada questão formulada no intuito de transformar respostas e atributos qualitativos em dados quantitativos que pudessem ser estatisticamente trabalhados.

Os resultados da pesquisa evidenciaram uma tendência satisfatória dos operários com a QVT. Os fatores que destacaram-se favoravelmente foram:

- a) o suficiente fornecimento de EPI (Equipamento de Proteção Individual);
- b) a preocupação da empresa com a integridade física e a saúde do pessoal;
- c) a concessão de benefícios pouco comuns neste setor, principalmente quanto a qualidade e quantidade de alimentação;
- d) a disponibilidade e qualidade dos materiais;
- e) os equipamentos e ferramentas que permitam executar as tarefas com eficiência;
- f) as oportunidades para que os trabalhadores alcancem tal polivalência que lhes permita permanecer no emprego e de forma mais duradoura e ampliando suas alternativas profissionais;
- g) o bom tratamento do superior imediato e o espírito de companheirismo presente no canteiro de obras;
- h) o cumprimento de leis e direitos garantindo tranquilidade e segurança para os trabalhadores;
- i) o sistema de comunicações e transmissão das informações sobre o serviço e ainda, a existência de normas e padrões conhecidos dos operários.

Os aspectos de menor incidência foram a dimensão salarial, mostrando grande insatisfação dos trabalhadores e o relacionamento com o patrão, que apesar de demonstrar preocupação com aspectos materiais da QVT (segurança física, benefícios, garantia do emprego,...) não demonstra preocupação com o lado emocional, ou seja, o contato direto do patrão com os operários é uma forma de reduzir os níveis hierárquicos, permitindo a manifestação direta do trabalhador, sem as distorções que geralmente ocorrem quando estas manifestações passam por escalões intermediários.

Rodrigues (1994) investigou a QVT a nível gerencial. O autor também utilizou como instrumento para coleta dos dados o modelo de Hackman e Oldham, traduzido e adaptado. Através de um questionário aplicado a 104 gerentes das 18 maiores indústrias de confecção do Estado do Ceará, Rodrigues (1994) chegou a quatro proposições básicas que descrevem em linhas gerais as conclusões sobre a motivação e a satisfação dos gerentes pesquisados, são elas: a motivação é tanto maior quanto maior for o nível de instrução formal; a satisfação é tanto menor quanto maior for o nível de instrução formal; a motivação é influenciada pelo estado civil; a satisfação é tanto maior quanto for o nível salarial.

Um estudo mais atual é o de Vieira (1996). A autora caracterizou a QVT na gestão da qualidade total na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. A pesquisa de abordagem qualitativa, utilizou-se de 65 entrevistas semi-estruturadas para a coleta dos dados. Foram entrevistados desde trabalhadores e técnicos até chefes de seção e gerentes. Os departamentos estudados foram o metalúrgico e o de ferramentaria. Sintetizando os resultados da autora, com a introdução de programas de qualidade total algumas mudanças puderam ser apontadas na QVT como, a criação de programas de participação nos lucros, a melhoria das condições de trabalho no departamento de ferramentaria, no que se refere a limpeza, organização e melhores equipamentos de trabalho. Contudo, alguns aspectos ainda estavam descobertos como, a insatisfação com o salário, o estilo de liderança das chefias (tido como autoritário), a necessidade de maior expressão política, o pouco incentivo ao lazer, baixo grau de autonomia para os trabalhadores e ainda, nenhuma alteração nas condições de trabalho do setor de fundição. Este apresentada riscos à saúde e falta de segurança.

Dessa forma, muitos pesquisadores brasileiros contribuíram, de alguma forma, para um melhor entendimento dessa abordagem tão complexa e abrangente como a QVT.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa, ou seja, o referencial metodológico que direciona o processo da pesquisa, evidenciando o fenômeno a ser investigado e os procedimentos utilizados na investigação.

3.1 Caracterização da pesquisa

O trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo e avaliativo. Exploratório, por este tipo de pesquisa proporcionar, segundo Alves (1991), uma visão geral e não enviesada do problema e também, por contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados. Triviños (1987) salienta que este tipo de estudo permite ao investigador aumentar sua expectativa em torno de determinado problema, pois o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica e busca maiores conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva.

Desta forma, este trabalho também caracteriza-se como um estudo descritivo, porque, conforme Triviños (1987), pretende descrever as características de um dado fenômeno, ou seja, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

É também um estudo avaliativo, já que tenta levantar as ações implementadas pela EPAGRI para, posteriormente, analisar e verificar se as mesmas apresentam similiaridade com o referencial teórico apresentado. (Selltiz et al, 1987)

3.2 Modo de investigação

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Triviños (1987) e Franco (1986), pode ser considerada como uma categoria de pesquisa que tem como objetivo de estudo uma unidade, analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo.

Apesar do estudo de caso retratar uma configuração particular, pode ser considerado também, segundo Franco (1986), como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo.

3.3 População e amostra

O universo desta pesquisa é composto pelos integrantes da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.(EPAGRI), definido em duas categorias: chefes e não-chefes. A EPAGRI é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações. Sua Sede localiza-se no bairro Itacorubi, em Florianópolis/SC e a empresa tem como principal objetivo planejar, coordenar e executar os planos, programas e projetos de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira.

O grupo de chefes compreende os gerentes e chefes de estações experimentais. O grupo de não-chefes compreende seis categorias: engenheiros agrônomos, técnicos veterinários, economia doméstica, outros técnicos de nível superior, técnicos agrícolas, administrativo e pessoal de apoio.

O primeiro grupo abarca toda a população dos integrantes dessa categoria, ou seja, 38 participantes. O segundo grupo é composto por 1.413 funcionários.

Para o segundo grupo (não-chefes) estudou-se a técnica de amostragem aleatória mais adequada ao presente caso, de modo que possibilitasse a obtenção de um tamanho de amostra a partir da equação correspondente.

Todas as técnicas de amostragem probabilística têm, em sua formulação matemática de dimensionamento, um componente que responde pela mensuração do grau de homogeneidade do universo considerado, e que é o principal fator de determinação do tamanho de uma amostra. Este componente é expresso pela variância de uma variável que, comprovadamente, represente, de forma significativa, a população objeto da amostragem em função do que se deseja investigar.

Dessa forma, para que seja possível a adoção de um universo dessa natureza, é imprescindível a identificação de uma variável com aquelas características e, ainda, que haja disponibilidade de dados relativos a mesma.

Por não ter sido possível utilizar uma variável que pudesse ser evidenciada como de dimensionamento, principalmente devido à inexistência de valores que a configurem, não se dispunha de quaisquer dados correlacionados ao processo e tão pouco se dispunha de meios para a implementação de uma amostragem piloto. Tornou-se necessário, então, definir uma sistemática de procedimento que permitisse a determinação de uma amostra.

Para determinar-se uma amostra de funcionários, admitida como de tamanho suficiente, arbitrou-se uma fração de amostragem de 10% para cada estratificação, uma vez que era conhecido o número de funcionários em cada estrato (que podem ser evidenciados ainda neste item do referido capítulo), obteve-se, por proporcionalidade, os correspondentes valores amostrais.

Obviamente, o procedimento adotado não permitiu, a priori, qualquer inferência quanto à precisão estatística obtida. Entretanto, após a apuração dos resultados, é possível estabelecer-se, com razoável nível de confiabilidade, qual seria uma grandeza adequada e qual seria o grau de erro cometido em relação a um referencial previamente estabelecido, desde que efetuados todos os procedimentos técnicos necessários.

Em relação à seleção da amostra, a determinação dos elementos foi efetuada por sorteio sobre o cadastro dos funcionários de cada estrato. Para tanto, utilizou-se a técnica de seleção de amostras sistemáticas, de modo a garantir a aleatoriedade do processo. Além dos números determinados pelo dimensionamento da amostra, foram sorteados

“funcionários reserva”, visando possibilitar eventuais substituições que se fizessem necessárias.

Barbeta (1994, p.42-45) considera que a técnica de amostragem sistemática pode ser tratada como uma amostra aleatória simples se os elementos da população estiverem ordenados aleatoriamente. E ainda, amostragem aleatória simples pode ser entendida como um tipo de amostragem que consiste em selecionar a amostra através de um sorteio, sem restrição.

Para compor uma amostra representativa da população dos não-chefes, criou-se estratos por região e por categoria. Segundo Selltiz (1987) um estrato pode ser definido por um ou mais especificações que dividem uma população em segmentos mutuamente exclusivos. Os estratos podem ser assim evidenciados:

Por categoria:

- Categoria 1 – engenheiros agrônomos, técnicos veterinários, economia doméstica e outros técnicos de nível superior
- Categoria 2 – técnicos agrícolas, administrativo e pessoal de apoio

Por região (anexo 2):

- Região 1 – Sede e região de Florianópolis
- Região 2 – região de Chapecó, Concórdia e São Miguel do Oeste
- Região 3 – região de Caçador, Canoinhas e Videira
- Região 4 – região de Joinville, Itajaí e Rio do Sul
- Região 5 – região de Tubarão e Urussanga
- Região 6 – região de Campos Novos e Lages

A divisão das categorias deu-se devido a diferença do nível de escolaridade mínimo exigido. Para engenheiro agrônomo, técnico veterinário e outros técnicos de nível superior o nível mínimo exigido é superior completo. Para economia doméstica é o segundo grau completo, no entanto, a grande maioria das pessoas que exercem este cargo já possuem nível superior. Assim, formou-se a categoria 1 com pessoas que possuem o nível superior. Já a categoria 2 é composta por técnicos agrícolas e administrativo, com exigência mínima de segundo grau completo e pessoal de apoio, com exigência de primeiro grau completo.

A divisão das regiões deu-se pela proximidade e pela afinidade de culturas.

Depois de definido as categorias e as regiões (estratos), procedeu-se a extração dos integrantes da amostra, como já foi comentado, através da técnica de amostragem aleatória.

A população do segundo grupo (não-chefes) pode ser evidenciada na *tabela 1*, cabe salientar que os funcionários em férias, afastados para estudos, saúde ou qualquer outro motivo não são apresentados na referida tabela.

Tabela 1 – População referente ao grupo dos não-chefes

	Categoria 1	Categoria 2	Total
Região 1	157	207	364
Região 2	139	131	270
Região 3	66	84	150
Região 4	147	133	280
Região 5	96	76	172
Região 6	96	81	177
Total	701	712	1413

Fonte: Dados EPAGRI

Decidiu-se extrair 10% de cada estrato, uma vez que este número pode ser considerado satisfatório segundo vários estatísticos. E assim, constituiu-se a amostra do grupo dos não-chefes (*tabela 2*).

Tabela 2 – Amostra referente a grupo dos não-chefes

	Categoria 1	Categoria 2	Total
Região 1	16	21	37
Região 2	14	13	27
Região 3	7	9	16
Região 4	15	14	29
Região 5	10	8	18
Região 6	10	8	18
Total	72	73	145

Fonte: Dados EPAGRI

3.4 Definição de termos considerados relevantes

Os termos considerados relevantes nesta pesquisa são:

Inovações gerenciais: são aquelas que consistem na introdução de um novo sistema gerencial, processo administrativo ou programa de desenvolvimento de assessoria. Elas não fornecem um novo produto ou serviço, mas influenciam indiretamente a introdução de produtos ou serviços ou o processo de produzi-los. (Kimberly, Evaniski apud Damanpour et alli, 1989)

Mudança organizacional: refere-se à alteração de um certo estado de coisas interna da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo. (Acuña, Fernandez, 1995)

Qualidade de vida no trabalho: é uma aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados. (Sekiou, Blondin apud Vieira, Hanashiro, 1990)

3.5 Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis utiliza o modelo do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos – Diagnóstico Organizacional e Gerencial, desenvolvido pelos professores João Benjamim da Cruz Jr. e Nério Amboni, e já aplicado na empresa no ano de 1991. O modelo apresenta doze indicadores que são propostos no intuito de identificar o grau de satisfação dos funcionários. Os indicadores são:

- *Cooperação*: onde será analisado o ambiente de trabalho, os trabalhos em equipe, o *feedback* na empresa, a sinergia funcional e grupal, a colaboração e a solução de problemas;
- *Conformismo*: onde será analisado o cumprimento de ordens, a criatividade, a natureza das tarefas, a iniciativa, o estímulo à criatividade e o controle;

- *Condições de trabalho*: onde será analisado a gestão do tempo, a natureza das tarefas, a segurança no trabalho, as instalações/infra-estrutura, a solução de problemas e a confiança;
- *Estilos de supervisão*: onde será analisado o desempenho das chefias, as normas e procedimentos, o controle/fiscalização, a participação, os relacionamentos, a seleção das chefias, a tolerância a erros e as punições e elogios;
- *Prestígio*: onde será analisado o reconhecimento, a valorização, a efetividade, a ascensão funcional, o relacionamento/respeito e as perspectivas;
- *Reconhecimento e promoção*: onde será analisado o progresso, o plano de carreira, a capacidade profissional, a posição hierárquica, e as recompensas;
- *Padrões de desempenho*: onde será analisado a solução de problemas, a eficiência, a qualidade/produtividade, o comprometimento, as influências e os mecanismos de controle;
- *Clareza organizacional e comunicação*: onde será analisado o entendimento, a compreensão, a comunicação formal, a comunicação informal, os meios de comunicação, a eficiência e a credibilidade;
- *Práticas gerenciais*: onde será analisado as atitudes, o sucesso/insucesso, os relacionamentos, o treinamento, a avaliação, a gestão do tempo, a motivação e o controle;
- *Mudança organizacional*: onde será analisado o envolvimento, a aceitação/resistência, o sucesso/insucesso, as expectativas, as etapas, a avaliação e o controle;
- *Processo decisório*: onde será analisado a motivação, o estilo, o planejamento, a eficiência/eficácia, a participação, a avaliação, as influências e as informações;
- *Conflito*: onde será analisado as fontes, as conseqüências, os métodos de intermediação e as intenções.

3.6 Técnica de coleta e análise dos dados

A metodologia adotada como instrumento de coleta e tratamento dos dados será a abordagem qualitativa. Esta abordagem de pesquisa é entendida por Godoy (1995) como capaz de estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

A abordagem qualitativa permite a verificação dos diversos aspectos de uma dada realidade, como por exemplo, os pressupostos subjetivos que estão vinculados às percepções e à dinâmica das relações entre grupo (Richardson, 1989; Triviños, 1987). Franco salienta que esse tipo de abordagem permite contextualizar as dimensões selecionadas e elucidá-las de acordo com referenciais econômicos, culturais, políticos, sociais e outros.

A escolha dessa abordagem se deve ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso e, principalmente, porque a pesquisa qualitativa parte, de acordo com Alves (1991), do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se conhecer de modo imediato, é preciso ser desvendado. Nesse sentido, a abordagem é entendida como essencial para a compreensão do fenômeno a ser estudado.

Para a coleta dos dados primários, ou de percepção, foi utilizado um questionário para o grupo dos chefes (anexo 4) e um outro questionário para o grupo dos não-chefes (anexo 5), no qual as afirmações propostas, expressam um determinado ponto de vista ou uma dada atitude, favorável ou desfavorável ao que foi pesquisado, de acordo com os indicadores propostos no item 3.5. Os questionários, além de levantar informações básicas dos respondentes, apresenta afirmações de múltipla escolha relativas às dimensões organizacionais e gerenciais contempladas pela pesquisa.

As afirmações relativas a cada dimensão foram formuladas com base na fundamentação teórica e empírica apresentada por diferentes especialistas na área da Ciência das Organizações e da Teoria Comportamental. Adicionalmente, tomou-se o cuidado de verificar se as afirmações estavam condizentes com a ter realidade organizacional e gerencial da empresa pesquisada.

Não foi realizado pré-teste para validar o questionário pelo fato desse já ter sido aplicado na empresa em outra oportunidade.

Os questionários foram aplicados no mês de outubro de 1997. Depois de coletados, os dados foram tabulados e codificados através do *software* estatístico *Sphinx*. Bardin (1977) considera que a utilização de instrumentos de informática é relevante quando a análise dos dados é complexa e requer a observação de co-ocorrências, ou seja, quando são identificados vários indicadores relativos a uma mesma categoria analítica. Desta forma, este recursos proporcionou a sistematização das informações colhidas.

3.7 Limitações da pesquisa

A realidade estudada pode revelar algumas variáveis além das identificadas nessa pesquisa, ou seja, o entendimento da realidade organizacional torna-se limitado devido a impossibilidade de se detectar todas as variáveis que possam interferir no ambiente pesquisado. Por isso, torna-se necessário salientar algumas limitações metodológicas.

O instrumento de coleta de dados dessa pesquisa consiste em questionários aplicados a dois grupos: o grupo dos chefes e o grupo dos não-chefes. Na aplicação desse tipo de instrumento pode acontecer algumas distorções, devido às diferentes percepções dos indivíduos pesquisados em relação às questões. Podem ocorrer desvios em relação ao:

- significado das questões, que pode ser percebido pelos pesquisados sob enfoques diferentes do compreendido pela pesquisadora, mesmo com o esforço de elaborar um questionário de fácil compreensão;
- enfoque da pesquisa, ou seja, a pesquisa tem o intuito de investigar certos comportamentos que são evidenciados na organização e não os que gostariam de ser evidenciados.

Outra limitação a ser evidenciada nessa pesquisa é quanto a subjetividade que permeia uma análise qualitativa. Apesar da intenção de manter a objetividade na análise dos questionários, não se pode afirmar a isenção de percepções manifestadas pela pesquisadora.

Por fim, cabe ressaltar que o método adotado por esta pesquisa, ou seja, o estudo de caso, restringe-se apenas à organização onde desenvolveu-se a pesquisa. No entanto, os procedimentos metodológicos que foram adotados para essa análise podem ser utilizados em pesquisas em outras empresas, e as conclusões e recomendações podem servir como base para outras pesquisas sobre inovações gerenciais e QVT.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos dados da presente pesquisa. Através dela, busca-se evidenciar o grau de satisfação dos funcionários da EPAGRI, a partir dos valores identificados nas respostas colhidas dos questionários.

Num primeiro momento será apresentado dados sobre a empresa em estudo, como a sua criação e seus aspectos históricos. Logo a seguir, apresenta-se a análise da pesquisa realizada.

4.1 O surgimento da EPAGRI: aspectos históricos

A história da EPAGRI começou a ser escrita no século passado, quando em 1895 o Governo do Estado de Santa Catarina criou a Estação Agronômica de Rio dos Cedros (vila do então município de Blumenau). A presença do poder público na área da pesquisa agropecuária ganhou significativo reforço com a criação das estações experimentais nos municípios de Videira, Caçador e Urussanga, nos anos de 1936, 1937 e 1942, respectivamente.

A Extensão Rural teve início em 1956, com a criação do ETA-Projeto 17, que representava o primeiro escritório de assistência técnica e extensão rural. No ano seguinte, esse escritório tomou a forma de associação de crédito e assistência rural civil, sem fins lucrativos e de direito privado, denominada ACARESC (Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina).

Sob a inspiração da ACARESC, em 1968 o setor pesqueiro passou a contar com o serviço de extensão, através da criação da ACARPESC (Associação de Crédito e Assistência Rural e da Pesca do Estado de Santa Catarina). A ACARPESC tinha como finalidade oferecer crédito e assistência técnica aos pescadores e piscicultores das águas interiores e do mar.

Seguindo o modelo o sistema nacional de pesquisa agropecuária, liderado pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), foi criada no Estado de Santa Catarina, em 1975, a EMPASC (Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária).

Alguns trabalhos de pesquisa já vinham sendo realizados há mais de cem anos no Estado de Santa Catarina, mas foi através da EMPASC, com o apoio da EMBRAPA, que o Governo desse Estado intensifica suas ações.

Em 1979, surge o IASC (Instituto de Apicultura de Santa Catarina) intensificando o trabalho já realizado com os apicultores desde 1952.

Através dessas instituições, o Estado de Santa Catarina reforça a sua presença na agricultura. Os serviços de pesquisa, extensão e assistência técnica passam a atuar em parceria com a comunidade organizada. Esse foi o primeiro passo para o surgimento das cooperativas, sindicatos, agroindústrias e outros empreendimentos, que hoje fazem a grandeza e o desenvolvimento do setor primário no Estado de Santa Catarina.

No ano de 1991, o Governo do Estado de Santa Catarina resolve mudar a estrutura do trabalho dirigido ao meio rural. As quatro instituições (ACARESC, ACARPESC, EMPASC e IASC) que atuavam separadamente, são transformadas em uma única instituição. É então criada a EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina).

Em 1995, a EPAGRI recebeu uma nova denominação, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, centrando seus objetivos no uso sustentável dos recursos naturais, na agricultura competitiva e na qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

A EPAGRI é então, uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações, constituída nos termos do artigo 99 da Lei Estadual nº 8.245 de 18 de abril de 1991, em decorrência da transformação da natureza jurídica da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. (EMPASC), após esta ter incorporado a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina (EMATER/SC), sendo a universal sucessora de ambas, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento de Santa Catarina e se rege pela Lei nº 6.404 de 15/12/76.

Cabe neste momento salientar os objetivos da EPAGRI:

- participar, juntamente com os órgãos integrantes da SAA (Secretaria da Agricultura e Abastecimento), na formulação da política de geração de tecnologia e de assistência técnica e extensão rural;
- executar a política estadual de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira, de conformidade com as diretrizes e objetivos estratégicos da SAA;
- promover o desenvolvimento auto-sustentado da agropecuária catarinense, através da integração dos serviços de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira;
- planejar, coordenar e executar os planos, programas e projetos de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira;
- celebrar convênios, contratos ou ajustes com órgãos da administração pública direta ou indireta e/ou entidades privadas no campo da geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira.

A sede da empresa, localizada em Florianópolis, coordena os programas e projetos executados nas regiões administrativas (anexo 2). Essas regiões são os pólos irradiadores de tecnologias para as equipes locais instaladas em 251 escritórios municipais. O organograma da EPAGRI pode ser evidenciado no anexo 3.

4.2 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

A EPAGRI, como já foi mencionado anteriormente, sofreu uma grande fusão, ou seja, a empresa passou por uma grande inovação gerencial com a junção de quatro empresas (ACARESC, ACARPESC, EMPASC e IASC), alterando, com isso, não só a estrutura organizacional da empresa, bem como, o nível de satisfação dos empregados.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos será apresentado a seguir cada dimensão (indicador) separadamente. Cabe ressaltar que a ordem em que os indicadores são apresentados não representa o grau de importância.

4.2.1 Cooperação

Os dados gerais obtidos com relação ao indicador ‘cooperação’ podem ser observados na *tabela 3*.

Tabela 3: A cooperação na empresa.

	Indicador cooperação	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	Os funcionários procuram ajudar uns aos outros.	86%	87%	1%	5%	13%	12%
02	Os trabalhos em equipe são programados de modo que saiam bem feito.	75%	66%	5%	16%	20%	18%
03	Existe cooperação entre seu setor e os outros órgãos.	76%	79%	7%	5%	17%	16%
04	Os empregados só colaboram quando solicitados.	47%	66%	10%	8%	43%	26%
05	Os empregados ensinam o que fazem aos demais.	74%	61%	5%	24%	21%	15%
06	Existem “grupinhos” que criam um ambiente difícil para trabalhar.	72%	66%	14%	3%	14%	31%
07	As chefias cooperam entre si.	55%	76%	25%	5%	20%	19%
08	Os problemas que surgem entre os vários órgãos são solucionados.	47%	60%	19%	8%	34%	32%
09	Prevalece um bom ambiente de trabalho.	57%	71%	8%	10%	35%	19%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

O indicador cooperação foi analisado em primeiro lugar, não porque mereça mais atenção do que os demais, mas porque a questão da cooperação é o pilar para se ter uma boa QVT. O mesmo ocorre com os demais indicadores, a ordem de apresentação não indica ordem de importância.

Na EPAGRI, 86% dos respondentes do grupo dos não-chefes concordam que “os funcionários procuram ajudar uns aos outros”, e 87% dos respondentes do grupo dos chefes afirmam o mesmo. Cabe ressaltar que, 100% dos subordinados da região 5 concordam com a afirmação acima.

Ao ser questionado se “existe cooperação entre seu setor e os outros órgãos”, 76% dos subordinados afirmam que sim. No entanto, a região 3 destaca-se pelo menor percentual afirmativo (56%). A maioria dos chefes também concordam com a afirmação (79%).

Já é possível notar que tanto os subordinados (grupo dos não-chefes) quanto os chefes (grupo dos chefes) concordam que há na empresa um ambiente cooperativo. Um ponto favorável a essa questão é quanto a afirmação se “os empregados ensinam o que fazem aos demais”, onde 74% dos subordinados e 61% dos chefes afirmam que sim, sendo que no caso do grupo dos não-chefes, a região 3 é a que menos concorda (50%) e as regiões 5 e 6 as que mais concordam (100% e 95%, respectivamente).

Outro dado evidenciado é que 75% dos subordinados e 66% dos chefes afirmam que “os trabalhos em equipe são programados de modo que saiam bem feitos”, no entanto, 47% dos subordinados e 66% dos chefes afirmam que “os empregados só colaboram quando solicitados”, assim o trabalho em equipe só acontece quando estimulado pelas chefias.

Chama a atenção o fato de que 10% dos subordinados mostram-se indecisos a respeito dessa última afirmação.

Quando questionado se “as chefias cooperam entre si”, 55% dos subordinados e 76% dos chefes concordam com a afirmação. No entanto, novamente o percentual dos indecisos chama a atenção, agora de 25% dos subordinados.

A cooperação também é muito importante na solução dos problemas que ocorrem no ambiente de trabalho. Assim sendo, 47% dos subordinados e 60% dos chefes afirmam que “os problemas que surgem entre os vários órgãos são solucionados”.

Para que os funcionários tenham uma boa QVT, a cooperação deve prevalecer em seu ambiente de trabalho. Na EPAGRI, 57% dos subordinados e 71% dos chefes acreditam que na empresa “prevalece um bom ambiente de trabalho”. Um ponto a destacar é que a região 3 é a única em que a grande maioria não concorda com a afirmação (apenas 25% concordam). Do grupo dos chefes a região 2 é a de menor percentual de concordância (29%).

Apesar de evidenciado nas afirmações acima um ambiente cooperativo na EPAGRI, 72% dos subordinados e 66% dos chefes afirmam que “existem ‘grupinhos’ que criam um ambiente difícil para trabalhar”. Apenas a região 3 do grupo dos chefes é que a maioria discorda da afirmação (63%), mas na região 1 o percentual de concordância chega a atingir 100%.

4.2.2 Conformismo

Os dados referentes ao indicador ‘conformismo’ podem ser observados na *tabela 4*.

Tabela 4: O conformismo na empresa

	Indicador conformismo	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	Os empregados são criativos.	43%	74%	5%	5%	52%	21%
02	Os empregados apenas executam ordens recebidas.	34%	47%	6%	8%	60%	45%
03	As normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.	37%	21%	9%	5%	54%	74%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

Através desse indicador pode-se verificar o grau de adequação do pessoal às normas e regulamentos da organização.

No entanto, já na primeira questão referente ao indicador conformismo, “os empregados são considerados criativos”, tem-se uma grande incógnita. Na visão do grupo dos chefes há uma concordância total ou parcial de 74%, ou seja, os chefes consideram seus funcionários criativos. Entretanto, no grupo dos não-chefes as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” chegam a 52%, considerando a si próprios como pouco criativos.

Deve ser destacada uma divergência de percepções. No caso da categoria 1 do grupo dos não-chefes, 36% concordam que os empregados são criativos, mas 61% dos integrantes pesquisados discordam. Já na categoria 2 do grupo dos não-chefes, enquanto 50% se consideram criativos, 42% não têm a mesma opinião, considerando não serem os funcionários criativos.

Já no caso das regiões (dentro do grupo dos não-chefes), os casos que mais destacaram-se foi a divergência existente entre as regiões 5 e 6. Na região 5, 39% consideram os funcionários criativos contra 61% que não consideram o mesmo. Esses foram exatamente os percentuais contrários na região 6.

O grupo dos chefes não chegam a um consenso quanto a afirmação “os empregados apenas executam ordens recebidas”, pois enquanto 47% concordam com a afirmação, 45% discordam. Os demais não possuem uma opinião formada, não concordando nem discordando.

Já no grupo dos não-chefes, 60% discordam da afirmação e 34% concordam. Chama a atenção o fato de que novamente a categoria 1 do grupo dos não-chefes tem uma discordância maior do que a categoria 2 do mesmo grupo.

Outro ponto a ser destacado é quanto às regiões. Na região 1, 43% concordam e 48% discordam, percentuais esses, muito próximos. No entanto, na região 5, 17% concordam e 83% discordam. Mostrando que os funcionários da região 5 possuem uma visão muito diferente dos da região 1.

Quando foi questionado ao grupo dos não-chefes se “as normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa”, 54% acreditam que não e 37% acreditam que sim. No entanto, somente na região 1 mais da metade dos respondentes acreditam que as normas e os regulamentos fazem com que os empregados fiquem sem iniciativa, nas demais regiões, a maioria dos respondentes não acreditam nessa situação.

No grupo dos chefes, 74% discordam da afirmação e 21% concordam. Somente os chefes da região 1 ficam divididos com relação à afirmação (50% dos respondentes concordam contra 50% que discordam), nas demais regiões a maioria dos respondentes discordam do fato de que as normas e os regulamentos venham a deixar o empregado sem iniciativa.

4.2.3 Condições de trabalho

Os dados obtidos com relação ao indicador ‘condições de trabalho’ podem ser observados na *tabela 5*.

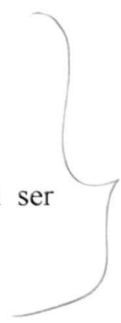


Tabela 5: As condições de trabalho na empresa

	Indicador condições de trabalho	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	Há muito desperdício de material.	39%	58%	7%	5%	54%	37%
02	As condições de trabalho são boas.	61%	89%	3%	0%	36%	11%
03	A maioria das tarefas que você desenvolve são rotineiras.	56%	50%	5%	5%	39%	45%
04	Gasta-se muito tempo com reuniões, assinatura de documentos, telefonemas, etc.	50%	71%	5%	8%	45%	21%
05	Existe pessoal suficiente para realizar o trabalho.	36%	29%	4%	5%	60%	66%
06	É freqüente o desentendimento com os colegas.	30%	3%	7%	29%	63%	68%
07	Gasta-se muito tempo em assuntos não importantes.	47%	71%	15%	8%	38%	21%
08	As chefias dão pouca importância à segurança do trabalho.	52%	66%	12%	3%	36%	31%
09	As reclamações sobre condições de trabalho são atendidas.	50%	68%	9%	3%	41%	29%
10	Não há falta de materiais para desenvolver os trabalhos.	30%	45%	1%	5%	69%	50%
11	As influências político-partidárias são prejudiciais aos seus interesses.	66%	71%	16%	16%	18%	13%
12	O plano de benefícios atende às necessidades dos trabalhadores.	63%	58%	8%	10%	29%	32%
13	Só há preocupação com segurança quando ocorre algum acidente.	56%	37%	14%	10%	30%	53%
14	Fala-se muito, mas não resolve-se nada.	56%	47%	10%	5%	34%	48%
15	O horário de trabalho é o mais adequado.	72%	92%	5%	5%	23%	3%

C = Concorde; CD = Não Concorde nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

As condições de trabalho são consideradas boas por 61% dos subordinados e 89% dos chefes. A análise por região mostra que apenas na região 1, 50% dos subordinados não consideram as condições da empresa boa.

A natureza das tarefas deve ser considerada como uma das componentes da formação das condições e do ambiente de trabalho, e cabe registrar que para 56% dos subordinados e 50% dos chefes a maioria das tarefas realizadas na empresa são rotineiras.

Os dados analisados por região mostra que 50% dos respondentes da região 5 e da região 6 não consideram a maioria das tarefas que desenvolvem como rotineiras.

Quando questionado se “as reclamações sobre condições de trabalho são atendidas”, 50% dos subordinados e 68% dos chefes concordam com a afirmação. No entanto, na região 1 há uma discordância de 59%.

Quanto aos materiais utilizados, 69% dos subordinados e 50% dos chefes discordam que “não há falta de materiais necessários para desenvolver os trabalhos”. Mas

segundo 58% dos chefes afirmam que “há muito desperdício de material”. Já os subordinados discordam de tal afirmação (54%).

Já em relação a afirmação “existe pessoal suficiente para realizar o trabalho”, tanto os subordinados como os chefes discordam (60% e 66% respectivamente). Apenas o grupo dos não-chefes da região 4 concorda com a afirmação.

Outro ponto de concordância tanto dos subordinados como dos chefes é quanto ao tempo perdido com reuniões, assinaturas de documentos, telefonemas,... (50% dos subordinados e 71% dos chefes). Para confirmar ainda mais essa situação, 47% dos subordinados e 71% dos chefes afirmam que “gasta-se muito tempo em assuntos não importantes”. Dos subordinados 15% não possuem opinião a respeito.

Apesar disso, para 52% dos subordinados e 66% dos chefes “as chefias dão pouca importância à segurança do trabalho”. Apenas a região 2 e a região 6 discordam da afirmação. Para 56% dos subordinados “só há preocupação com segurança quando ocorre algum acidente”, mas os chefes discordam dessa afirmação (53% de discordância). Cabe salientar que 14% dos subordinados não concordam nem discordam dessa afirmação.

Quando questionados se “as influências político-partidárias são prejudiciais aos interesses dos empregados”, 66% dos subordinados e 71% chefes concordam. E quanto a afirmação “fala-se muito, mas não resolve-se nada”, há concordância de 56% dos subordinados e 47% dos chefes. Mas os outros 47% dos chefes discordam.

Para 63% dos subordinados e 68% dos chefes não é freqüente o desentendimento entre os colegas. Mas 29% dos chefes não possuem opinião a respeito desse tópico.

Já com relação ao plano de benefícios, 63% dos subordinados e 58% dos chefes afirmam que “o plano de benefícios atende às necessidades dos trabalhadores”. Apenas a região 1 discorda da afirmação.

Um dado que chama a atenção é que 72% dos subordinados e 92% dos chefes concordam que “o horário de trabalho é o mais adequado” (apenas a região 1 discorda), mas quando questionado a respeito de um novo horário de trabalho, a grande maioria declara desejar um horário diferente do exercido na empresa, ou seja:

- turno único das 07 às 13 horas (36% dos subordinados e 26% dos chefes);
- turno único das 13 às 19 horas (21% dos subordinados e 10% dos chefes);

- jornada de 8 horas, em 2 turnos, com redução do período de almoço para 1 hora (15% dos subordinados e 38% dos chefes);
- jornada de 8 horas, com horário flexível para início e término do expediente, compreendido entre 7 e 20 horas (28% dos subordinados e 26% dos chefes).

4.2.4 Estilos de supervisão

Os dados obtidos com relação ao indicador estilos de supervisão podem ser observados na *tabela 6*.

Tabela 6: Os estilos de supervisão na empresa

	Indicador estilo de supervisão	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	As diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração pela chefia.	60%	87%	11%	5%	29%	8%
02	Você sente-se fiscalizado pela chefia.	30%	29%	13%	16%	57%	55%
03	Há delegação de responsabilidades.	84%	92%	7%	3%	9%	5%
04	A chefia define as tarefas com a participação dos empregados.	58%	71%	14%	8%	28%	21%
05	O chefe assume as decisões que toma.	74%	89%	10%	3%	16%	8%
06	O chefe entende pouco sobre o trabalho realizado.	26%	39%	11%	10%	63%	51%
07	Há punição quando se comete erros.	34%	31%	16%	5%	50%	64%
08	O trabalho só anda com a presença do chefe.	16%	37%	7%	8%	77%	55%
09	O chefe reconhece quando se faz um bom trabalho.	67%	76%	8%	8%	25%	16%
10	A chefia sabe quando deve delegar responsabilidade.	72%	74%	12%	10%	16%	16%
11	As normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos.	79%	74%	8%	8%	13%	18%
12	Os erros, quando ocorrem, são logo corrigidos.	64%	56%	7%	5%	29%	42%
13	Quando o empregado necessita de uma solução de seu chefe ele obtém de imediato.	68%	76%	8%	5%	24%	19%
14	A opinião dos subordinados é normalmente ouvida pela chefia.	67%	76%	10%	5%	13%	19%
15	Os empregados trabalham com mais vontade quando são incentivados pela chefia.	88%	95%	4%	5%	8%	0%
16	A chefia acompanha os empregados na execução dos trabalhos.	63%	76%	7%	8%	30%	16%
17	Os direitos trabalhadores são garantidos graças à ação das chefias.	29%	34%	12%	21%	59%	45%
18	Os empregados aceitam bem as chefias.	54%	60%	9%	10%	37%	30%

19	Você pode falar francamente com a chefia sobre as possibilidades de carreira.	46%	79%	20%	13%	34%	8%
20	As chefias procuram cumprir o que prometem.	60%	87%	14%	3%	26%	10%
21	A direção sabe negociar com os sindicatos.	19%	45%	18%	13%	63%	42%
22	Pode-se confiar nas chefias.	56%	76%	17%	16%	27%	8%
23	Os erros são tolerados.	70%	68%	17%	18%	13%	14%
24	As chefias são responsáveis por suas tarefas perante seus colegas.	74%	74%	16%	10%	10%	16%
25	Para algumas pessoas os erros são aceitos, mas, para a maioria, os mesmos erros são punidos.	51%	31%	23%	16%	26%	53%
26	A seleção das chefias é satisfatória.	34%	45%	17%	8%	49%	47%
27	O empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas sempre chamado para ser punido.	52%	45%	16%	8%	32%	47%
28	Com as mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado.	67%	50%	14%	13%	19%	37%
29	Você tem oportunidades para propor novos métodos de trabalho.	69%	81%	6%	5%	25%	14%

C = Concorde; CD = Não Concorde nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

No indicador ‘estilo de supervisão’, interpretados os dados colhidos junto aos chefes e não-chefes, algumas constatações merecem consideração especial.

Dentre os chefes, 21% não sabem responder se as chefias desempenham papel significativo em termos de garantir os direitos dos empregados, enquanto 45% discordam que “os direitos dos empregados são garantidos graças à ação das chefias”. No caso dos subordinados, esse percentual é de 59%.

Segundo a percepção dos subordinados e dos chefes “as normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos” (79% dos subordinados e 74% dos chefes).

No entanto, 57% dos subordinados e 55% dos chefes não sente-se fiscalizados pelas chefias. E, 84% dos subordinados e 92% dos chefes declaram que “há delegação de responsabilidades” dentro da empresa. E “a chefia sabe quando deve delegar responsabilidade” (72% dos subordinados e 74% dos chefes).

Sempre que ocorre um erro no trabalho, esse é logo corrigido, de acordo com 64% dos subordinados e 53% dos chefes). E não existe punição quando os erros acontecem, para 50% dos subordinados e 64% dos chefes. Apesar disso, 51% dos subordinados afirmam que “para algumas pessoas os erros são aceitos, mas, para a maioria, os mesmos erros são punidos”, mostrando a que os subordinados não possuem uma idéia bem formada a respeito do assunto. Já os chefes (53%) não concordam com a última afirmação. O índice de não opinião também é alto (23% dos subordinados e 16% dos chefes).

Além disso, 52% dos subordinados e 45% dos chefes afirmam que “o empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas sempre chamado para ser punido”.

Quanto a participação dos empregados na empresa, os dados foram os seguintes:

- a chefia define as tarefas com a participação dos empregados (segundo 58% dos subordinados e 71% dos chefes);
- as diferentes opiniões são levadas em consideração pela chefia (segundo 60% dos subordinados e 87% dos chefes);
- os empregados podem falar francamente com a chefia sobre as possibilidades de carreira (segundo 46% dos subordinados e 79% dos chefes).

Quanto as atitudes dos chefes, os dados encontrados foram:

- o chefe assume as decisões que toma (segundo 74% dos subordinados e 89% dos chefes);
- o chefe entende do trabalho que realiza (segundo 63% dos subordinados e 51% dos chefes);
- o chefe reconhece quando um bom trabalho é realizado (segundo 67% dos subordinados e 76% dos chefes);
- sempre que um empregado necessita de uma solução de seu chefe ele obtém de imediato (segundo 68% dos subordinados e 76% dos chefes);
- a chefia acompanha os empregados na execução dos trabalhos (segundo 63% dos subordinados e 76% dos chefes);
- as chefias são responsáveis por suas tarefas perante seus colegas (segundo 74% dos subordinados e 74% dos chefes).

Mas para 49% dos subordinados e para 47% dos chefes “a seleção das chefias não é satisfatória”. Sendo que, 17% dos subordinados não têm opinião sobre o assunto. E sempre que há mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado (67% dos subordinados e 50% dos chefes).

De acordo com 54% dos subordinados e 60% dos chefes “os empregados aceitam bem as chefias”. Mas quando analisado por regiões, a região 3 e a 4 não concordam com a afirmação.

Tanto os chefes quanto os subordinados afirmam que na empresa o trabalho só anda com a presença do chefe (77% dos subordinados e 55% dos chefes).

4.2.5 Prestígio

Os dados obtidos no indicado 'prestígio' podem ser observados na *tabela 7*.

Tabela 7: O prestígio na empresa

	Indicador prestígio	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	O trabalho é desenvolvido com base nas necessidades do cliente.	76%	68%	5%	10%	19%	22%
02	As chefias são prestigiadas.	61%	79%	19%	13%	20%	8%
03	O empregado é respeitado pelo cliente.	83%	92%	8%	3%	9%	5%
04	Você considera que sua empresa é prestigiada na sociedade.	89%	95%	3%	0%	8%	5%
05	Você recomendaria a sua empresa como uma boa empresa para se trabalhar.	90%	95%	5%	3%	5%	2%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

Nesse indicador, a grande maioria dos respondentes, tanto do grupo dos não-chefes quanto do grupo dos chefes, ou seja, 89% do primeiro grupo e 95% do segundo grupo, afirmam que “considera sua empresa prestigiada na sociedade”.

Na região 5 e 6, 100% do subordinados consideram que a EPAGRI é uma empresa prestigiada na sociedade, e a região 3 é a que tem o percentual menor de concordância (62%). Outro dado é que a categoria 1 considera a EPAGRI mais prestigiada do que a categoria 2 (94% e 83% respectivamente).

E mais ainda, 90% dos subordinados e 95% dos chefes declaram que “recomendariam a sua empresa como uma boa empresa para se trabalhar”. Cabe salientar que a categoria 2 do grupo dos não-chefes é, novamente, a que menos concorda com a afirmação acima, e também a mais indecisa (8% de indecisos no grupo dos não-chefes contra 1% do grupo dos chefes).

Quando questionado se “as chefias são prestigiadas”, 61% dos subordinados e 80% dos chefes acreditam que sim. No entanto, 19% dos subordinados e 13% dos chefes não possuem opinião formada a esse respeito. A região 3 do grupo dos não-chefes é a mais indecisa.

O prestígio de uma empresa está relacionado com o trabalho que a mesma desenvolve na comunidade, para isso o valor dado ao cliente é muito importante. Quando questionado se “o trabalho é desenvolvido com base nas necessidades do cliente”, 73% dos subordinados e 68% dos chefes afirmam que sim. A região 1 e a categoria 2 são as que menos concordam com a afirmação.

Por fim, questiona-se se “o empregado é respeitado pelo cliente”, onde 83% dos subordinados e 92% dos chefes concordam com a afirmação. A categoria 2 é a que menos concorda.

4.2.6 Reconhecimento e promoção

Os dados obtidos no indicador ‘reconhecimento e promoção’ podem ser observados na *tabela 8*.

Tabela 8: O reconhecimento e a promoção na empresa

	Indicador reconhecimento e promoção	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	As pessoas são mais importantes que os materiais e equipamentos.	83%	89%	5%	5%	12%	6%
02	O trabalho que você executa está de acordo com a sua capacidade.	86%	87%	1%	8%	13%	5%
03	O seu salário é igual ou melhor que aqueles pagos em outras empresas que você conhece.	52%	76%	20%	10%	28%	14%
04	Os direitos dos trabalhadores são garantidos graças à ação dos sindicatos.	79%	71%	4%	5%	17%	24%
05	Para o empregado ter seu mérito reconhecido é necessário que ele tenha padrinho político ou seja amigo do chefe.	61%	31%	19%	8%	20%	61%
06	A possibilidade de promoção depende diretamente de sua capacidade funcional.	32%	42%	10%	16%	58%	42%
07	Os empregados consideram importante a presença da diretoria da empresa.	81%	95%	11%	3%	8%	2%

08	Ser chefe é algo estimulante.	48%	66%	21%	5%	31%	29%
09	Os empregados são recompensados pelo que fazem.	34%	50%	7%	8%	59%	42%
10	Só os chefes são promovidos.	61%	31%	19%	18%	20%	51%
11	O plano de carreira dá condições ao empregado para progredir.	34%	29%	7%	10%	59%	61%
12	Qualquer funcionário que tenha capacidade pode ser promovido.	33%	61%	7%	10%	60%	29%
13	Sempre as mesmas pessoas recebem vantagens.	71%	45%	18%	8%	11%	47%
14	A posição de chefia possibilita um bom autodesenvolvimento.	54%	68%	27%	16%	19%	16%
15	Ser promovido significa enfrentar desafios maiores.	75%	68%	14%	13%	11%	19%
16	O progresso depende da crescimento da empresa.	67%	71%	7%	13%	26%	16%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

Os dados analisados nesse indicador retratam algumas divergências entre a percepção dos chefes e dos subordinados quanto à EPAGRI.

Confrontados com a afirmação “só os chefes são promovidos”, apenas 31% dos chefes concordam, enquanto que o percentual de concordância, por parte dos subordinados, chega à 61%, sendo que 19% não têm opinião com relação a essa afirmação. A categoria 1 do grupo dos não-chefes é a que mais não tem opinião formada sobre a referida afirmação.

Um dado que corrobora os dados acima é que 58% dos subordinados discordam que “a possibilidade de promoção depende, diretamente, da capacidade funcional do empregado”. No entanto, 42% dos chefes concordam com tal afirmação. A categoria 2 do grupo dos não-chefes é a que mais discorda da afirmação acima.

Os subordinados também discordam (60%) da afirmação “qualquer funcionário que tenha capacidade pode ser promovido”. Nesse caso, a maioria dos chefes concordam com a afirmação (61%).

Se a possibilidade de promoção não depende, diretamente, da capacidade funcional do empregado; e se não é qualquer funcionário que tenha capacidade que pode ser promovido, então do que depende a promoção dos empregados senão da capacidade?

Quando se questiona se “para o empregado ser reconhecido é necessário que ele tenha padrinho político ou seja amigo do chefe”, enquanto 61% dos chefes discordam, 61% dos subordinados concordam. Cabe ressaltar que 19% dos subordinados e 8% dos chefes não possuem opinião formada a respeito (não concordam nem discordam).

Nesse caso fica evidente que a promoção depende, além da capacidade funcional, de um padrinho político ou de uma amizade com o chefe.

Além disso, 71% dos subordinados e 45% dos chefes afirmam que “sempre as mesmas pessoas recebem vantagens”. Confirmando ainda mais o evidenciado acima. E ainda, segundo 61% dos subordinados e 59% dos chefes, o plano de carreira da empresa não dá condições ao empregado de progressão.

Outro dado é que 59% dos subordinados não consideram que “os empregados são recompensado pelo trabalho que fazem”. Já os chefes concordam com a afirmação (50%). No entanto, 52% dos subordinados e 76% dos chefes afirmam que “o seu salário é igual ou melhor que aqueles pagos em outras empresas que conhecem”, e que, na EPAGRI, “as pessoas são mais importantes que os materiais e equipamentos” (segundo 83% dos subordinados e 89% dos chefes).

Dessa forma, se os empregados consideram que não são recompensados pelo que fazem, mas declaram que seus salários é igual ou melhor daqueles pagos por outras empresas e que as pessoas são consideradas importantes dentro da empresa, então o que está faltando?

Será que é o fato de que “os direitos dos trabalhadores são garantidos graças à ação dos sindicatos” (segundo 79% dos subordinados e 71% dos chefes)?

4.2.7 Padrões de desempenho

Os dados obtidos no indicador ‘padrões de desempenho’ podem ser observado na *tabela 9*.

Tabela 9: Os padrões de desempenho na empresa

	Indicador padrões de desempenho	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	As soluções dos problemas de serviço são sempre adiadas.	29%	37%	10%	3%	68%	60%
02	O empregado produz abaixo do que poderia produzir.	60%	87%	6%	3%	34%	10%
03	Os empregados são importância à realização de trabalho com qualidade.	83%	79%	5%	8%	12%	13%
04	Os empregados se comprometem com o objetivo da empresa.	70%	61%	10%	13%	20%	26%

05	O senso de responsabilidade é grande.	71%	66%	8%	8%	21%	26%
06	Você só ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos.	62%	47%	14%	16%	24%	37%
07	Existe avaliação de desempenho para valorizar os empregados.	7%	18%	7%	8%	86%	74%
08	Os interesses pessoais estão acima dos interesses da empresa.	70%	74%	12%	8%	18%	18%
09	Você orgulha-se de fazer parte da empresa.	94%	100%	1%	0%	5%	0%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo – NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

Este indicador mostra que, tanto do ponto de vista dos subordinados quanto das chefias, “o empregado produz abaixo do que poderia produzir”, é o que consideram 60% dos subordinados e 87% dos chefes. Cabe ressaltar que na região 5 55% dos respondentes discordam de tal afirmação.

No entanto, os empregados da EPAGRI admitem que “os empregados dão importância à realização de trabalho com qualidade” (83% dos subordinados e 79% dos chefes). E ainda, 70% dos subordinados e 61 % dos chefes admitem que “os empregados se comprometem com o objetivo da empresa”. E que, segundo 71% dos subordinados e 66% dos chefes, “o senso de responsabilidade dos empregados é grande”.

Apesar disso, 62% dos subordinados e 47% dos chefes concordam que “só se ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos”. Cabe salientar que 14% dos subordinados não concordam nem discordam da afirmação. E que não existe avaliação de desempenho para valorizar os empregados na empresa (segundo 86% dos subordinados e 74% dos chefes).

Outros dados observados é que “os interesses pessoais estão acima dos interesses da empresa”, de acordo com 70% dos subordinados e 74% dos chefes.

Os empregados da EPAGRI discordam que na empresa “as soluções dos problemas de serviço são sempre adiadas” (68% dos subordinados e 60% dos chefes). A região 1 é a única região que concorda com tal afirmação. Apesar disso, 94% dos subordinados e 100% dos chefes consideram-se orgulhosos de fazer parte da EPAGRI.

4.2.8 Clareza organizacional e comunicação

Os dados obtidos no indicador 'clareza organizacional e comunicação' podem ser observados na *tabela 10*.

Tabela 10: A clareza organizacional e a comunicação na empresa

	Indicador clareza organizacional e comunicação	C		CD		D	
		NC	CH	NC	CH	NC	CH
01	As mudanças de diretoria na empresa deixam os empregados confusos.	76%	71%	5%	18%	19%	11%
02	Os empregados são informados claramente do que se espera que façam.	53%	63%	9%	3%	38%	34%
03	Os empregados têm conhecimento sobre os critérios de promoção utilizados.	7%	10%	12%	31%	81%	59%
04	Na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz.	39%	45%	7%	5%	54%	50%
05	Os empregados confiam no que é comunicado oficialmente.	64%	71%	7%	13%	29%	16%
06	As chefias conhecem as normas de pessoal.	60%	87%	25%	3%	15%	10%
07	As informações oficiais chegam rapidamente aos empregados.	34%	31%	8%	10%	58%	59%
08	Em relação às normas, os procedimentos são diferentes nos diversos lugares do Estado.	67%	76%	24%	10%	9%	14%
09	Quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados.	34%	47%	8%	5%	58%	48%
10	Os empregados dão importância a rumores, boatos e intrigas.	83%	89%	6%	11%	11%	0%
11	Os planos de trabalho são divulgados entre os empregados.	54%	63%	7%	8%	39%	29%
12	Os empregados são comunicados sobre as metas de seus órgãos.	63%	79%	10%	5%	27%	16%
13	Os empregados são consultados quanto a assuntos que afetam o seu trabalho.	20%	53%	24%	12%	56%	35%

C = Concordo; CD = Não Concordo nem Discordo; D = Discordo - NC = grupo dos não-chefes; CH = grupo dos chefes
 Fonte: Dados primários

A análise dos dados levantados nesse indicador mostra que boa parte dos problemas evidenciados na empresa devem ser derivados de ruídos no processo de comunicação organizacional, principalmente a falta de clareza.

Esses problemas refletem-se de forma drástica no fato de que os critérios de promoção dos empregados, pois 81% dos subordinados e 59% dos chefes declaram não ter conhecimento sobre os critérios de promoção utilizados na empresa. Cabe salientar que na região 3 nenhum respondente concorda com a afirmação.

Já quando questionado se “os empregados são informados claramente do que se espera que façam” 53% dos subordinados e 63% dos chefes concordam com tal afirmação. Apenas a região 3 não concorda com tal afirmação (o índice de concordância é de 31%).

Em relação à questão da credibilidade das comunicações formais, tanto chefe como subordinados, confiam no que é comunicado oficialmente (segundo 64% dos subordinados e 71% dos chefes). Já em relação à credibilidade da comunicação informal, 54% dos subordinados e 50% dos chefes não concordam com a afirmação “na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz”.

Em relação à credibilidade dos boatos, rumores e intrigas, a análise mostra a concordância de 83% dos subordinados e 89% dos chefes.

Outros dados evidenciados são:

- as informações oficiais não chegam rapidamente aos empregados (segundo 58% dos subordinados e 59% dos chefes);
- os procedimentos normativos são diferentes nos diversos lugares do Estado (segundo 67% dos subordinados e 76% dos chefes);
- as mudanças de diretoria deixam os empregados confusos (segundo 76% dos subordinados e 71% dos chefes).

Pode-se constatar também uma contradição, ou seja, enquanto 47% dos chefes concordam com que “quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados”, 48% dos chefe discordam de tal afirmação. Já para os subordinados essa afirmação não é aceita por 58%.

Por fim, os dados levantados na pesquisa revelam que “os planos de trabalho são divulgados entre os empregados” e que “os empregados são comunicados sobre as metas de seus órgãos”.

O grupo dos chefes responderam ainda outras questões a respeito da comunicação na empresa, e constatou-se que:

- os meios de comunicação utilizados inadequadamente na empresa são o telefone (23%), os relatórios (22%) e as reuniões (16%);
- o que é feito nas diferentes áreas (de pessoal, financeira, técnica, etc) da empresa é divulgado com pouca frequência (segundo 84% dos chefe);

- os principais problemas das reuniões realizadas na empresa são decisões tomadas e não aplicadas (26%), número excessivo de reuniões (18%), má condução das reuniões (13%) e duração excessiva das reuniões (13%);
- as reuniões na empresa têm contribuído para melhorar o conhecimento da empresa (31%), melhorar o ambiente de trabalho (17%), melhorar a organização no trabalho do seu órgão (17%) e aumentar a integração entre os empregados (14%).

4.2.9 Práticas gerenciais

A partir desse indicador somente os chefes foram questionados.

Inicialmente, cabe ressaltar que, 92% dos chefes consideram que os treinamentos sobre práticas gerenciais têm-se constituído como uma referência positiva. Essa percepção é comungada, indistintamente, pelos gerentes de todas as regiões.

Não se pode duvidar, qualquer que seja o ambiente organizacional, que o treinamento sobre práticas gerenciais seja, efetivamente, uma referência positiva. No entanto, no caso específicos da EPAGRI, dentre os próprios gerentes, 71% declaram que participaram apenas de um a três cursos custeados pela empresa e o mesmo percentual declara que não participaram de nenhum outro treinamento não custeado pela empresa.

Nesse caso, cabe uma indagação: com base em que critérios e com fundamento em que experiências pessoais os gerentes afirmam que o treinamento sobre práticas gerenciais tem-se constituído uma referência positiva?

E mais, 58% dos chefes acreditam que a falta de treinamento gerencial tem dificultado muito o exercício da função de chefia. A falta de habilidade gerencial fica mais evidente quando 71% dos chefes afirmam que desenvolvem mais atividades operacionais do que gerenciais.

Para os chefes as principais situações e condições que a empresa favoreceu para um melhor desempenho da função gerencial foi autonomia para a tomada de decisões (24%), postura pessoal (consciência profissional) (21%) e gosto pelo que se faz (13%). Um dado

interessante é que nenhum respondente da região 1 considerou autonomia para a tomada de decisões.

Em contradição, as situações e condições que em sua empresa mais dificultam o exercício da função gerencial são falta de recursos (29%), desmotivação dos empregados (21%) e excesso de papeladas (13%).

Quando questionado sobre quais as atividades que mais ocupam o tempo de um chefe na empresa, os chefes responderam que são:

- atividades operacionais do órgão (23%);
- reuniões (23%);
- redação, leitura e assinatura de documentos (20%);
- interrupções constantes (15%).

Dessa forma, a análise do indicador práticas gerenciais confirma a predominância de um perfil gerencial nitidamente voltado mais para a execução do que para a gestão propriamente dita.

O problema é que esse tipo de gerência não abre espaços atitudinais para a prática efetiva da gestão inovadora, criativa e participativa, o que impede o efetivo desenvolvimento dos recursos humanos da EPAGRI.

A predominância desse perfil gerencial explica porque 21% dos chefes declaram que sentem dificuldades para relacionarem-se com as suas próprias chefias, e 26% dos chefes afirmam terem dificuldades de relacionamento com seus superiores.

Outro dado importante é que as chefias têm visão e valores voltados às necessidades internas do órgão que gerenciam (37%) e para o presente (34%). Cabe salientar que apenas 8% têm visão e valores voltados para a empresa como um todo.

4.2.10 Mudança organizacional



Neste indicador pode-se perceber que, segundo 55% dos chefes, as mudanças implantadas pela diretoria da empresa são definidas com o envolvimento dos demais níveis hierárquicos. E 45% dos chefes consideram que tais mudanças são definidas com pouco envolvimento dos demais níveis hierárquicos.

Os chefes consideram que as mudanças implantadas ocasionam mais atitudes favoráveis do que desfavoráveis (segundo 50%). No entanto, 35% dos chefes acham exatamente o contrário, que as mudanças implantadas ocasionam mais atitudes desfavoráveis do que favoráveis.

A empresa, para ganhar a aceitação das mudanças já implantadas, procura comunicar os efeitos que a mudança irá gerar (segundo 47% dos chefes).

Para os chefes as mudanças bem sucedidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de, principalmente de dois motivos:

- planejamento dentro da realidade (segundo 53% dos chefes);
- objetivos claramente definidos (segundo 47% dos chefes).

Já as mudanças mal-entendidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de:

- falta de objetivos claramente definidos (segundo 21% dos chefes);
- descrédito das mudanças implantadas anteriormente (segundo 20% dos chefes);
- falta de habilidade para conquistar a aceitação dos empregados (segundo 19% dos chefes).

Dentre os motivos que levam as chefias a resistirem às mudanças estão:

- incerteza quanto às causas e efeitos da mudança (para 25% dos chefes);
- perda de poder (para 24% dos chefes).

Para lidar com as resistências às mudanças a empresa utiliza-se de alguns métodos, dentre eles, a participação (segundo 22% dos chefes), a negociação (segundo 16% dos chefes).

Para finalizar, 50% dos chefes consideram que a empresa precisa de uma reestruturação para implantar programas de inovação, qualidade e produtividade.

4.2.11 Processo decisório

A análise das decisões na EPAGRI deve ser iniciada a partir do que disseram os chefes a respeito da natureza do processo decisório. Quando questionado “como é o processo decisório na empresa”, 63% dos chefes afirmam que ele é às vezes planejado.

Dessa forma, por acreditarem que o processo decisório é às vezes planejado, os chefes deixam transparecer que, nas outras vezes, as decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos.

Isso explica, inclusive, a razão de que 66% dos chefes concordam que as decisões tomadas na empresa estão às vezes em conformidade com o que foi planejado. E ainda, 55% dos chefes consideram que às vezes o que se decide na empresa, para assegurar a eficácia das decisões, motiva as chefias a desenvolverem esforços adicionais.

As decisões tomadas na empresa resultam mais de trabalhos de algumas chefias e da diretoria, como afirmam 53% dos chefes e também de trabalhos em equipe, como afirmam 47% dos chefes. Cabe ressaltar que nenhum dos respondentes consideram que as decisões são tomadas individualmente.

Com os dados a seguir fica evidente que a diretoria domina todas as decisões tomadas na empresa em pesquisa, pois 89% dos chefes afirmam que as alternativas possíveis para tomada de decisões são avaliadas total ou parcialmente pelos níveis hierárquicos superiores.

Os chefes também consideram (74%) que somente às vezes os níveis hierárquicos superiores distribuem as informações para a tomada de decisão aos níveis hierárquicos inferiores de acordo com as necessidades específicas das chefias.

Quanto às decisões sobre pessoal na empresa, 53% dos chefes afirmam que há confusão e adoção de critérios ambíguos e 26% afirmam que parece haver protecionismo em alguns setores, favorecimentos e perseguições em outros.

Por fim, quando questionado tanto aos chefes quanto aos não-chefes se a chefia tem pouco poder para decidir, 48% dos não-chefes e 53% dos chefes discordam com tal afirmação. Cabe ressaltar que 13% do grupo dos não-chefes não possuem opinião formada a respeito da afirmação.

4.2.12 Conflito

Para a grande maioria dos chefes que percebem o conflito, e que são por eles influenciados de uma forma ou de outra, na EPAGRI, os conflitos decorrem basicamente:

132

- pelo fato dos objetivos pessoais estarem acima dos objetivos da empresa (43%);
- pela falta de clareza das responsabilidades de cada órgão (19%);
- pelo modo que os empregados vêem a empresa (19%);
- e pela falta de cooperação entre os empregados (19%).

Já entre os chefes, ou seja, analisado sob o ponto de vista das relações interpessoais, o conflito torna-se mais intenso quando existem diferenças marcantes, em termos de atitudes dos chefes, em relação a:

- posicionamentos diferenciados em relação à empresa (20%);
- estilos gerenciais diferentes (15%);
- interesses pessoais (15%).

A soma dos percentuais referentes a esses três motivos de intensificação do conflito entre ocupantes de cargos de chefia, como se percebe é de 50%. É interessante, entretanto, observar-se que eles têm natureza marcadamente pessoal, e que nenhum motivo de caráter organizacional afeta (para melhor ou para pior) a qualidade das relações entre os gerentes. Outro fato é que o índice de respondentes da região 5 em relação ao primeiro motivo exposto (posicionamentos diferenciados em relação à empresa) é de 0%. Os respondentes dessa região consideram como motivos intensificadores do conflito os dois outros motivos

citados. Já a região 6 não considerou o segundo motivo (0%) e a região 4 o terceiro motivo.

Um outro fato que pode ser considerado relevante é que o motivo expresso pela maioria dos respondentes da região 1 foi “poder pessoal (influência)”, com 24%.

Além do levantamento das fontes e dos motivos que intensificam a ocorrência de situações de conflito entre as chefias, solicitou-se aos gerentes que indicassem quais os métodos que mais utilizam para solucionar as eventuais situações conflituosas. No geral, foram indicados como os métodos mais utilizados a negociação (32%), o adiamento de soluções (30%) e a abordagem diplomática destinada a ‘manter a paz’ (21%). A região 1 possui um percentual maior para o método adiamento de soluções.

É importante salientar que os conflitos, independente das fontes, podem ser intensificados, dentre outras razões, pelo choque de diferentes interesses individuais e por posturas pessoais divergentes perante a empresa.

Nesse contexto, é altamente representativa da realidade organizacional da empresa a constatação dos próprios chefes de que as discordâncias de pontos-de-vista entre chefias têm ocasionado, principalmente:

- competição entre órgãos (38%);
- distanciamento entre chefias (25%);
- maior desenvolvimento pessoal (18%).

No entanto, a região 4 não evidencia do segundo motivo exposto.

Por fim, foi questionado qual o resultado dos conflitos que se visualizam na empresa. A maioria dos chefes (44%) acreditam ser pelo fato dos objetivos pessoais estarem acima dos objetivos da empresa, 19% pela falta de clareza das responsabilidades de cada órgão, 19% pelo modo pelo qual os empregados vêm a empresa e 18% pela falta de cooperação entre os empregados.

5 OS IMPACTOS DA INOVAÇÃO GERENCIAL SOBRE A QVT

Muitos acontecimentos políticos, sociais e econômicos vem influenciando significativamente o funcionamento das empresas, tanto públicas quanto privadas. A época atual, baseada na tecnologia, afetou a vida das pessoas, revelando um novo modo de vida, ou seja, com novos valores, dentre eles, os que sustentam as relações de trabalho.

As organizações buscam a cada dia novos métodos de trabalho para tornarem-se mais competitivas. Esses novos métodos afetam a realidade das empresas, reestruturando suas formas de gestão. A EPAGRI, assim como a grande maioria das empresas, submeteu-se a uma ampla reforma em sua estrutura, com a união de quatro empresas (ACARESC, ACARPESC, EMPASC e IASC).

A partir dessa inovação gerencial procurou-se investigar o impacto dessa sobre a qualidade de vida no trabalho, com o intuito de propor um novo conceito para a QVT, em que prevaleça a valorização do profissional e a melhoria do seu desempenho, através da harmonização dos interesses individuais e organizacionais.

De acordo com os pressupostos metodológicos adotados na pesquisa, os dados foram colhidos através de doze indicadores (cooperação, conformismo, condições de trabalho, estilos de supervisão, prestígio, reconhecimento e promoção, padrões de desempenho, clareza organizacional e comunicação, práticas gerenciais, mudança organizacional, processo decisório e conflito). Para responder ao problema de pesquisa, os dados foram coletados junto a dados primários (questionário) e analisados através do *software* estatístico *SPHINX*.

Após a análise dos dados foi possível observar alguns impactos da inovação gerencial adotada sobre a QVT, como:

- o ambiente de trabalho da EPAGRI é considerado bom, apesar de existirem “grupinhos que dificultam o ambiente de trabalho”. No entanto, a cooperação prevalece no ambiente de trabalho da EPAGRI, pois 86% dos respondentes do grupo dos não-chefes concordam que “os funcionários procuram ajudar uns aos outros”, e 87% dos respondentes do grupo dos chefes afirmam o mesmo. E ainda, quando questionados se “existe cooperação entre seu setor e os outros órgãos”,

76% dos subordinados afirmam que sim. Um ponto favorável a essa questão é quanto a afirmação “os empregados ensinam o que fazem aos demais”, onde 74% dos subordinados e 61% dos chefes afirmam que sim. A cooperação entre as chefias também é abordada por 55% dos subordinados e 76% dos chefes;

- 52% dos empregados consideram-se pouco criativos, apesar de que 74% dos chefes afirmarem o contrário.

Pode-se considerar que o problema é de ordem pessoal, ou seja, dos próprios funcionários, quando se observa na tabulação geral que 53% dos funcionários declaram que não são consultados a assuntos que afetam seus trabalhos. Nesse caso, não pode-se esperar criatividade e nem iniciativa, quando as pessoas mais envolvidas com o trabalho não são consultadas em caso de mudanças ou algo similar. No entanto, existe uma contraposição de idéias, pois 58% dos subordinados e 71% dos chefes consideram que a chefia define as tarefas com a participação dos empregados, as diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração pela chefia

Deve-se destacar também, que imposições organizacionais reforçam a falta de iniciativa, inibindo a criatividade. Isso pode ser evidenciado no caso em que 56% dos respondentes do grupo dos não-chefes afirmam que suas atividades caracterizam-se como rotineiras. Ainda no cômputo geral, essa natureza rotineira das tarefas, é confirmada por 50% dos chefes.

Para finalizar, 28% dos chefes declaram que a criatividade necessita ser mais estimulada porque os empregados estão muito apegados à rotina e 38% afirmam que a criatividade necessita ser mais estimulada através de um ambiente de trabalho que motive os empregados a expressarem o seu potencial criativo;

- a participação dos empregados na empresa é considerada bem ativa, pois 58% dos subordinados e 71% dos chefes consideram que a chefia define as tarefas com a participação dos empregados, as diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração pela chefia. E ainda, os empregados podem falar francamente com a chefia sobre as possibilidades de carreira (segundo 46% dos subordinados e 79% dos chefes);

- quanto as atitudes dos chefes, os dados encontrados foram que os chefes assumem as decisões que tomam (segundo 74% dos subordinados e 89% dos chefes), que os chefes entendem do trabalho que realizam (segundo 63% dos subordinados e 51% dos chefes), que os chefes reconhecem quando um bom trabalho é realizado (segundo 67% dos subordinados e 76% dos chefes), e que sempre que um empregado necessita de uma solução de seu chefe ele obtém de imediato (segundo 68% dos subordinados e 76% dos chefes);
- ainda segundo ao estilo de supervisão, obteve-se os seguintes dados: as chefias acompanham os empregados na execução dos trabalhos, as chefias são responsáveis por suas tarefas perante seus colegas. De acordo com 54% dos subordinados e 60% dos chefes “os empregados aceitam bem as chefias”;
- as condições de trabalho são consideradas boas, no entanto, tanto os chefes como os não-chefes declaram que há falta de materiais para o desenvolvimento do trabalho e também que há muito desperdício de materiais. Nesse caso, a falta de materiais pode ser uma consequência da má utilização dos mesmos;
- os dois grupos pesquisados declaram não haver pessoal suficiente para a realização do trabalho, mas afirmam que gasta-se muito tempo com telefonemas, assinaturas de documentos, reuniões e assuntos não importantes. Dessa forma, pode-se considerar que não existe falta de pessoal, e sim falta de um melhor aproveitamento do tempo de trabalho;
- os empregados da EPAGRI admitem que a qualidade é um fator de importância na realização dos trabalhos, mas consideram que os trabalhadores produzem abaixo do que poderiam produzir. Afirmando, dessa forma, que não existe falta de pessoal, e sim falta de treinamento para que o tempo de trabalho seja gasto de maneira mais eficaz. O empregados também discordam que na empresa “as soluções dos problemas de serviço são sempre adiadas”;
- os empregados declaram que o horário de trabalho adotado pela empresa é o mais adequado, mas expressam seu desejo por um novo horário:
 - . turno único das 07 às 13 horas (36% dos subordinados e 26% dos chefes);
 - . turno único das 13 às 19 horas (21% dos subordinados e 10% dos chefes);

- . jornada de 8 horas, em 2 turnos, com redução do período de almoço para 1 hora (15% dos subordinados e 38% dos chefes);
- . jornada de 8 horas, com horário flexível para início e término do expediente, compreendido entre 7 e 20 horas (28% dos subordinados e 26% dos chefes).
- as normas e os procedimentos são exigidos na execução do trabalho. No entanto, se isso ocorre, obviamente é pelo (ou através) dos chefes. Por outro lado, esses próprios chefes que exigem o cumprimento de normas e procedimentos não atuam no sentido de garantir os direitos de seus subordinados.

Assim, confirma-se a constatação já mencionada de que as atividades do chamado corpo gerencial têm cunho mais operacional do que gerencial. E também sobre a suspeita de predominância do conformismo, ou seja, a falta de iniciativa, por sua vez, deriva do excessivo apego dos chefes a padrões pré-determinados de procedimentos.

Dessa forma, como também já foi ressaltado, não se pode esperar que os subordinados venham a ser mais do que meros executores de ordens recebidas;

- sempre que ocorre um erro no trabalho, esse é logo corrigido. E não existe punição quando os erros acontecem. Apesar disso, os subordinados afirmam que “para algumas pessoas os erros são aceitos, mas, para a maioria, os mesmos erros são punidos”. Nesse caso, os subordinados acabam deturpando a sua própria opinião sobre o assunto. Já os chefes não concordam com a última afirmação;
- a EPAGRI é uma empresa muito prestigiada na visão de seus funcionários, tanto que 90% dos subordinados e 95% dos chefes recomendariam a EPAGRI como uma boa empresa para se trabalhar. E ainda, 90% dos subordinados e 95% dos chefes declaram que “recomendariam a sua empresa como uma boa empresa para se trabalhar”. As chefias também são consideradas prestigiadas na visão dos subordinados. O prestígio de uma empresa está relacionado com o trabalho que a mesma desenvolve na comunidade, para isso o valor dado ao cliente é muito importante;
- os subordinados consideram que só existe promoção para os chefes e que essa não depende, diretamente, da capacidade funcional do empregado. Já os chefes não concordam com essa visão, mas afirmam que não é qualquer funcionário que

tenha capacidade que pode ser promovido. No entanto, cabe ressaltar que não há na EPAGRI promoção desde a sua criação, as considerações dos respondentes devem referir-se as antigas empresas coligadas com a criação da EPAGRI (ACARESC, ACARPESC, EMPASC e IASC);

- fica claro também que, na opinião dos subordinados, o empregado não é recompensado pelo trabalho que realiza, mas o salário que recebe é igual ou melhor que os pagos por outras empresas. Nesse caso, está faltando outra coisa, além de um bom salário, para motivar os trabalhadores. Outro dado é que tanto os subordinados quanto os chefes admitem que os direitos dos trabalhadores são garantidos graças à ação dos sindicatos;
- o maior problema encontrado na empresa é o de comunicação e falta de clareza organizacional. Os empregados da EPAGRI só confiam no que é comunicado oficialmente, no que apenas se diz, não há credibilidade. No entanto, declaram dar credibilidade a boatos, rumores e intrigas.

As informações oficiais não chegam rapidamente aos empregados. E os procedimentos normativos são diferentes nos diversos lugares do Estado.

Já quando questionado se “os empregados são informados claramente do que se espera que façam” 53% dos subordinados e 63% dos chefes concordam com tal afirmação;

- os chefes declaram que os principais problemas das reuniões realizadas na empresa são decisões tomadas e não aplicadas (26%), número excessivo de reuniões (18%), má condução das reuniões (13%) e duração excessiva das reuniões (13%);
- os chefes consideram que os treinamentos sobre práticas gerenciais têm-se constituído como uma referência positiva. No entanto, declaram que participaram apenas de um a três cursos custeados pela empresa e o mesmo percentual declara que não participaram de nenhum outro treinamento não custeado pela empresa. Nesse caso, pode-se considerar que os chefes não possuem critérios e nem fundamento em experiências pessoais para afirmarem que o treinamento sobre práticas gerenciais tem-se constituído uma referência positiva;

- para os chefes as principais situações e condições que a empresa favoreceu para um melhor desempenho da função gerencial foi autonomia para a tomada de decisões, consciência profissional e gosto pelo que se faz;
 - já as situações e condições que mais dificultam o exercício da função gerencial são falta de recursos, desmotivação dos empregados e excesso de papeladas;
 - o perfil gerencial da empresa é mais voltado para a execução do que para a gestão propriamente dita. O problema é que esse tipo de gerência não abre espaços atitudinais para a prática efetiva da gestão inovadora, criativa e participativa, o que impede o efetivo desenvolvimento dos recursos humanos da EPAGRI.
 - os chefes consideram que as mudanças implantadas ocasionam mais atitudes favoráveis do que desfavoráveis. As mudanças bem sucedidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de, principalmente de dois motivos:
 - . planejamento dentro da realidade;
 - . objetivos claramente definidos.
- Já as mudanças mal-entendidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de:
- . falta de objetivos claramente definidos;
 - . descrédito das mudanças implantadas anteriormente;
 - . falta de habilidade para conquistar a aceitação dos empregados.
- os chefes consideram que a empresa precisa de uma reestruturação para implantar programas de inovação, qualidade e produtividade;
 - os chefes declaram que o processo decisório não recebe um planejamento contínuo, e assim, as decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos;
 - para a grande maioria dos chefes que percebem o conflito, esse decorre basicamente:
 - . pelo fato dos objetivos pessoais estarem acima dos objetivos da empresa;
 - . pela falta de clareza das responsabilidades de cada órgão;
 - . pelo modo que os empregados vêem a empresa;
 - . e pela falta de cooperação entre os empregados.

6 RECOMENDAÇÕES

Após a análise dos impactos da inovação gerencial adotada sobre a QVT, foi possível elaborar um conceito para a abordagem QVT, abrangendo as considerações dos autores referenciados na fundamentação teórico-prática.

A QVT é um processo de trabalho que aproveita as habilidades dos trabalhadores e proporciona um ambiente que os encoraja a melhor desenvolver suas capacidades. Esse ambiente estimula a formação de equipes de trabalho, reduz o *stress* organizacional, atenua os conflitos existentes entre capital e trabalho, incentiva a criatividade e aumenta a cooperação entre chefes e subordinados. Desse modo, além de atender as necessidades e aspirações dos trabalhadores também contribui para a saúde econômica da organização.

Com os resultados do presente estudo, recomenda-se à empresa que sejam analisados os seguintes pontos:

- realizar um Seminário de Avaliação dos resultados dessa pesquisa, com o intuito de fornecer um *feedback* ao pessoal e mostrar aos demais que a cúpula administrativa da EPAGRI tomou conhecimento dos resultados e está disposta a adotar medidas concretas para melhorar as relações de trabalho e assim, melhorar a QVT;
- desenvolver programas de treinamento, tanto para os chefes como para os subordinados, visando prepará-los para um melhor desempenho do seu trabalho;
- criar meios de avaliar o desempenho organizacional, em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Recolher sugestões a respeito dos critérios de avaliação de desempenho junto ao pessoal de cada setor;
- rever as normas e os procedimentos que orientam as atividades desenvolvidas na empresa e que tanto restringem os trabalhadores;
- desenvolver melhores formas de comunicação dentro da empresa;
- implementar um Plano de Cargos e Salários, principalmente quanto a critérios que definem a promoção e o progresso dos empregados.

Desse modo, com a reformulação de algumas práticas organizacionais, os funcionários estarão melhor preparados para enfrentar os novos desafios da época atual, demonstrando mais competência e segurança no desenvolvimento de suas tarefas, atingindo assim, os objetivos organizacionais.

7 ANEXOS

7.1 Anexo 1 – Carta de autorização para publicação do nome da empresa



Governo do Estado de Santa Catarina
Secretaria de Estado do Desenvolvimento
Rural e da Agricultura
Empresa de Pesquisa Agropecuária e
Extensão Rural de Santa Catarina S.A.

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a utilização do nome Epagri na Dissertação de Mestrado da UFSC/CPGA de autoria de Flávia Regina Czarneski Menna.

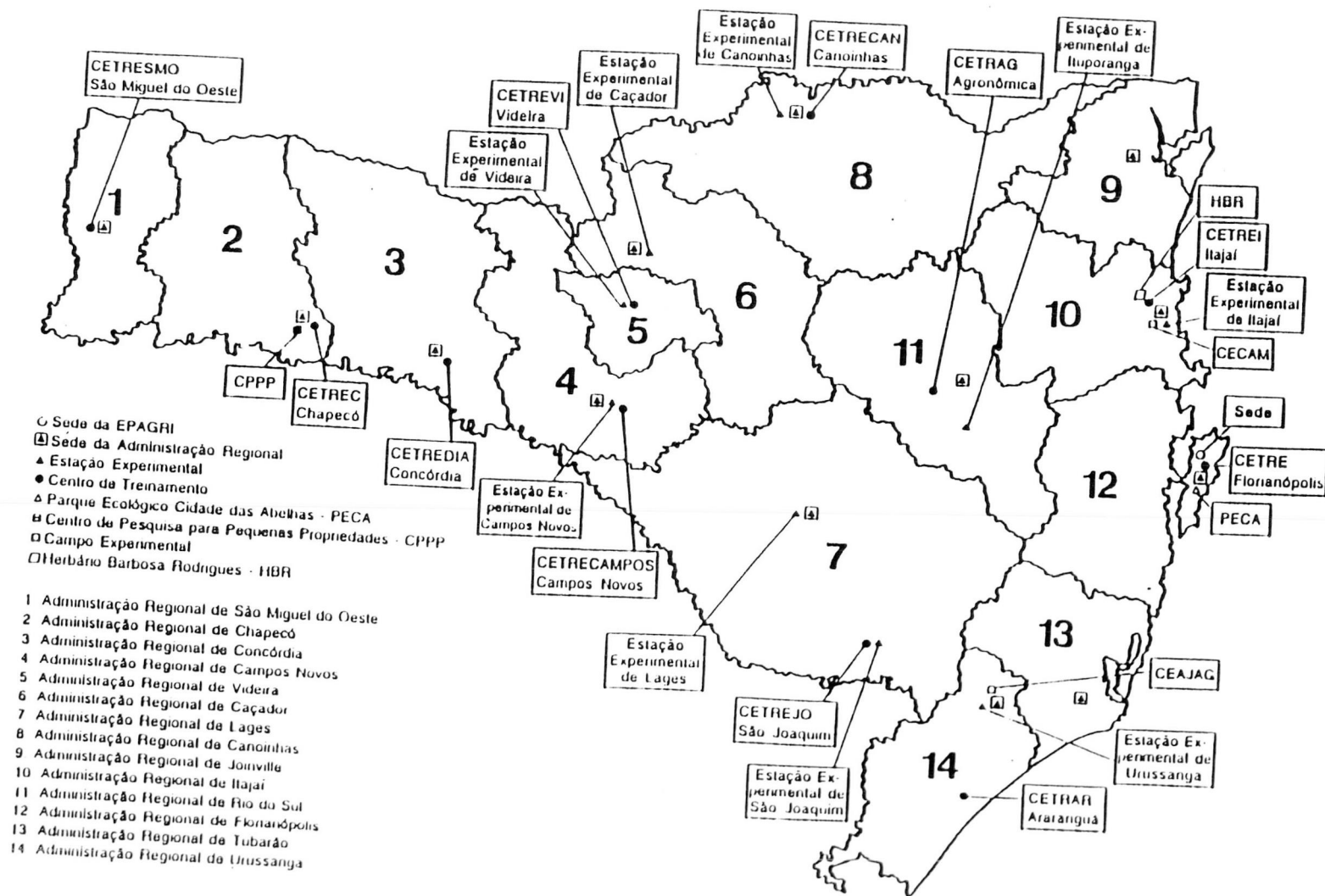
Florianópolis, 16 de outubro de 1998



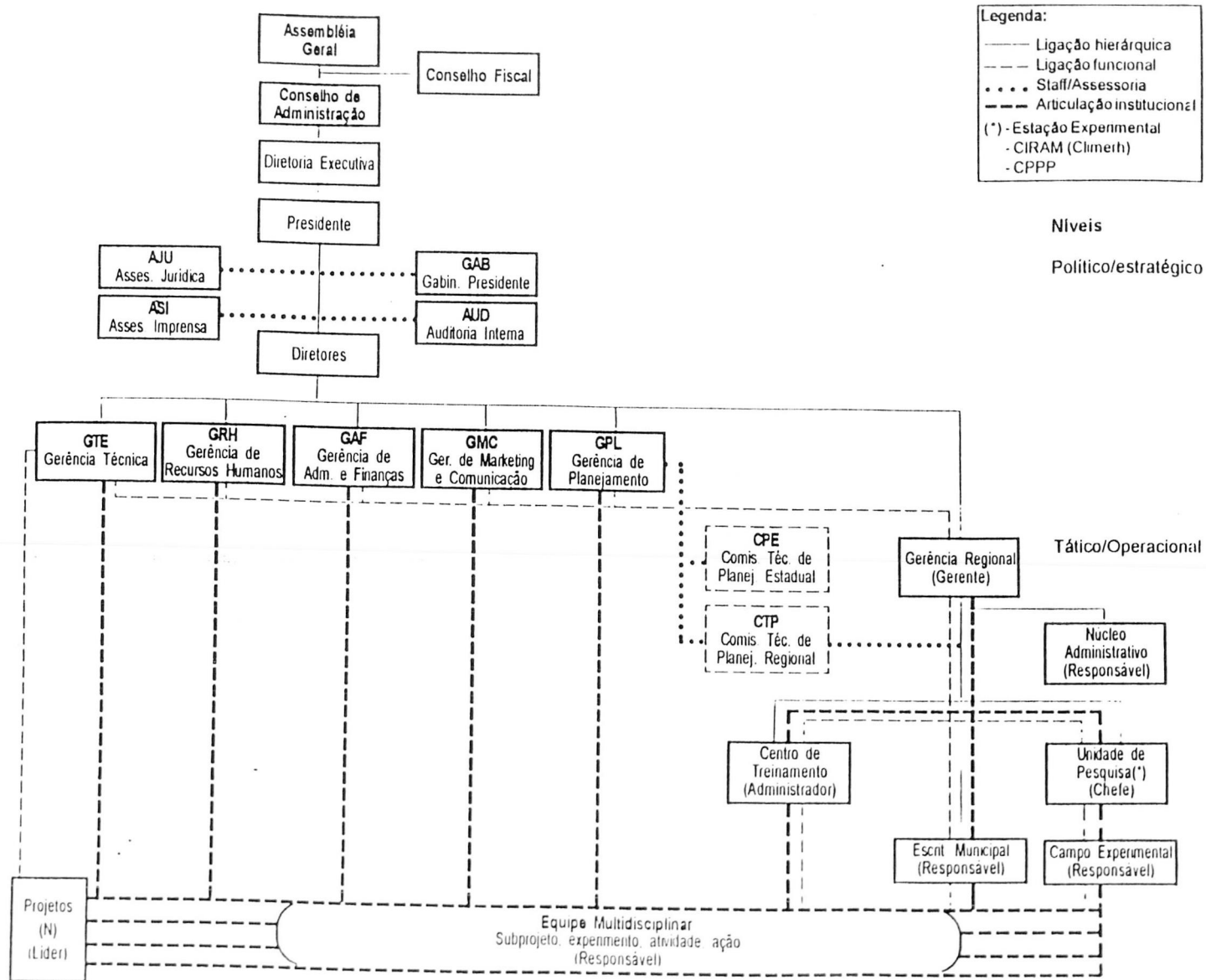
Valdir Crestani
Presidente

7.2 Anexo 2 - Mapa do Estado de Santa Catarina (regiões da EPAGRI)

Localização das Administrações Regionais, das Estações Experimentais, do Centro de Pesquisa, dos Campos Experimentais, dos CETRES e Parque Ecológico Cidade das Abelhas da EPAGRI



7.3 Anexo 3 - Organograma da EPAGRI



7.4 Anexo 4 – Questionário para o grupo dos chefes

PRIMEIRA PARTE**Dados básicos dos respondentes**

Esta parte visa coletar dados pessoais e funcionais que servem de base para caracterizar os grupos de empregados.

001. Idade (anos completos):

- a. até 20 anos
- b. de 21 a 25 anos
- c. de 26 a 30 anos
- d. de 31 a 35 anos
- e. de 36 a 40 anos
- f. de 41 a 45 anos
- g. mais de 45 anos

002. Sexo:

- a. masculino
- b. feminino

003. Formação escolar:

	Completo	Incompleto
a. primeiro grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. segundo grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. nível superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. especialização (com mais de 360 h)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. pós-doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

004. Qual o seu tempo de serviço na empresa, considerando também o tempo nas empresas incorporadas: (em anos completos)

(____) anos

(se menos de 1 ano, preencher com "0" zero)

005. Há quanto tempo você exerce a mesma função empresa, considerando também, o tempo nas empresas incorporadas: (em anos completos)

(____) anos

(se menos de 1 ano, preencher com "0" zero)

006. Qual a sua empresa de origem? _____

007. Os treinamentos que você participou são suficientes para executar bem os seus trabalhos?

- a. sim
- b. não
- c. não participei de treinamento

008. De quantos treinamentos (cursos) sobre gerência você já participou?

- | Custeados pela empresa | Não custeado pela empresa |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| a. <input type="checkbox"/> nenhum | e. <input type="checkbox"/> nenhum |
| b. <input type="checkbox"/> de 1 a 3 | f. <input type="checkbox"/> de 1 a 3 |
| c. <input type="checkbox"/> de 4 a 6 | g. <input type="checkbox"/> de 4 a 6 |
| d. <input type="checkbox"/> mais de 6 | h. <input type="checkbox"/> mais de 6 |

009. Quanto tempo você tem em funções gerenciais?

- | | |
|---|---|
| a. <input type="checkbox"/> menos de um ano | e. <input type="checkbox"/> de 7 a 9 anos |
| b. <input type="checkbox"/> de 1 a 3 anos | f. <input type="checkbox"/> de 9 a 11 anos |
| c. <input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos | g. <input type="checkbox"/> de 11 a 13 anos |
| d. <input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos | h. <input type="checkbox"/> mais de 13 anos |

SEGUNDA PARTE

A segunda parte deste questionário visa coletar dados sobre as situações existentes na empresa.

INSTRUÇÕES

1. Para responder às afirmações, você tem 5 opções:

- CT - Concordo Totalmente
- CP - Concordo em Parte
- CD - Não Concordo nem Discordo
- DP - Discordo em Parte
- DT - Discordo Totalmente

2. Ao responder às afirmações referentes à chefia, você deve considerar o seu superior hierárquico imediato.

3. Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.

4. Assinale apenas uma afirmativa.

2ª Parte A - *Ao responder às afirmações, tenha em mente seu local de trabalho*

NO SEU LOCAL DE TRABALHO	CT	CP	CD	DP	DT
010. Os empregados procuram ajudar uns aos outros.					
011. Os empregados são pouco criativos.					
012. Há muito desperdício de material.					
013. As diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração pela chefia					
014. Você sente-se fiscalizado pela chefia.					
015. As soluções dos problemas de serviço são sempre adiadas.					
016. As condições de trabalho são boas.					
017. Há delegação de responsabilidades.					
018. A maioria das tarefas que você desenvolve é rotineira.					
019. A chefia define as tarefas com a participação dos empregados.					
020. Gasta-se muito tempo com reuniões, assinaturas de documentos, telefonemas, etc.					
021. Existe pessoal suficiente para realizar o trabalho.					
022. O empregado produz abaixo do que poderia produzir.					
023. O chefe assume as decisões que toma.					
024. O chefe entende pouco sobre o trabalho realizado.					
025. Há punição quando se comete erros.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NO SEU LOCAL DE TRABALHO	CT	CP	CD	DP	DT
026. Os empregados dão importância à realização de trabalho com qualidade.					
027. As pessoas são mais importantes do que os materiais e equipamentos.					
028. As mudanças de diretoria na empresa deixam os empregados confusos.					
029. Os empregados são informados claramente do que se espera que façam.					
030. Os empregados se comprometem com os objetivos da empresa.					
031. O senso de responsabilidade dos empregados é grande.					
032. Os trabalhos em equipe são programados de modo que saiam bem feitos.					
033. O trabalho só anda com a presença do chefe.					
034. O chefe reconhece quando se faz um bom trabalho.					
035. É freqüente o desentendimento entre os colegas.					
036. A chefia sabe quando deve delegar responsabilidade					
037. A chefia tem pouco poder para decidir.					
038. Existe cooperação entre o seu setor e os outros órgãos da empresa.					
039. As normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos.					
040. O trabalho é desenvolvido com base nas necessidades dos clientes.					
041. Os erros, quando ocorrem, são logo corrigidos.					
042. Gasta-se muito tempo em assuntos não importantes.					
043. Quando o empregado necessita de uma solução de seu chefe ele a obtém de imediato.					
044. Os empregados só colaboram quando solicitados.					
045. A opinião dos subordinados é normalmente ouvida pela chefia.					
046. O trabalho que você executa está de acordo com as suas capacidades.					
047. Os empregados trabalham com mais vontade quando são incentivados pela chefia.					
048. Você tem oportunidades para propor novos métodos de trabalho.					
049. Os empregados apenas executam ordens recebidas.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NO SEU LOCAL DE TRABALHO	CT	CP	CD	DP	DT
050. As normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.					
051. A chefia acompanha os empregados na execução dos trabalhos.					
052. Os empregados ensinam o que sabem aos demais.					

2ª Parte B - *Ao responder às afirmações, tenha em mente a sua empresa*

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
053. Na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz.					
054. As chefias dão pouca importância à segurança do trabalho.					
055. Existem "grupinhos" que criam um ambiente difícil para trabalhar.					
056. As chefias cooperam entre si.					
057. Os empregados confiam no que é comunicado oficialmente.					
058. Os direitos dos empregados são garantidos graças à ação das chefias.					
059. O seu salário é igual ou melhor que aqueles pagos em outras empresas que você conhece.					
060. As chefias conhecem as normas de pessoal.					
061. Só os chefes são promovidos.					
062. As informações oficiais chegam rapidamente aos empregados.					
063. Os empregados aceitam bem suas chefias.					
064. Você pode falar francamente com a chefia sobre as possibilidades de carreira.					
065. Em relação às normas, os procedimentos são diferentes nos diversos lugares do Estado.					
066. O plano de carreira dá condições ao empregado para progredir.					
067. As chefias procuram cumprir o que prometem.					
068. Qualquer funcionário que tenha capacidade pode ser promovido.					
069. As reclamações sobre condições de trabalho são atendidas.					
070. As decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos.					
071. Quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
072. Você só ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos.					
073. Os direitos dos empregados são garantidos graças à ação dos sindicatos.					
074. Não há falta dos materiais necessários para desenvolver os trabalhos.					
075. Os empregados são consultados quanto a assuntos que afetam o seu trabalho.					
076. Existe avaliação de desempenho para valorizar os empregados.					
077. As influências político-partidárias são prejudiciais aos seus interesses.					
078. Os empregados têm conhecimento dos critérios de promoção utilizados.					
079. O plano de benefícios atende às necessidades dos empregados.					
080. Para o empregado ter seu mérito reconhecido é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe.					
081. Os empregados dão importância a boatos, rumores, intrigas.					
082. Sempre as mesmas pessoas recebem vantagens.					
083. A direção sabe negociar com os sindicatos.					
084. Os interesses pessoais estão acima dos interesses da empresa.					
085. A possibilidade de promoção de um empregado depende diretamente de sua capacidade funcional.					
086. A posição de chefia possibilita em bom autodesenvolvimento.					
087. Pode-se confiar nas chefias.					
088. Os erros são tolerados.					
089. As chefias são prestigiadas.					
090. Ser promovido significa poder enfrentar desafios maiores.					
091. As chefias são responsáveis por suas tarefas perante seus cole-gas.					
092. Para algumas pessoas os erros são aceitos, mas, para a maioria, os mesmos erros são punidos.					
093. A seleção das chefias é satisfatória.					
094. O progresso dos empregados depende do crescimento da empresa.					
095. Os empregados consideram importante a presença da diretoria da empresa.					
096. O empregado é respeitado pelo cliente.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
097. Ser chefe é algo estimulante.					
098. Os empregados são recompensados pelo trabalho que fazem.					
099. O empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas é sempre chamado para ser punido.					
100. Os problemas que surgem entre os vários órgãos são solucionados.					
101. Os planos de trabalho são divulgados entre os empregados.					
102. Só há preocupação com segurança quando ocorre algum acidente.					
103. Fala-se muito, mas não se resolve nada.					
104. Com as mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado.					
105. Prevalece um bom ambiente de trabalho.					
106. Os empregados são comunicados sobre as metas de seus órgãos.					

2ª Parte C - *Em relação às demais questões*

NA SUA OPINIÃO	CT	CP	CD	DP	DT
107. Você orgulha-se de fazer parte da empresa.					
108. Você considera que sua empresa é prestigiada na comunidade.					
109. Você recomendaria a sua como uma boa empresa para se trabalhar.					
110. O horário de trabalho é o mais adequado.					

111. Para racionalizar atividades de custo, você adotaria o seguinte horário de trabalho (assinale a melhor alternativa):
- turno único das 07 às 13 horas
 - turno único das 13 às 19 horas
 - jornada de 8 horas, em 2 turnos, com redução do período de almoço para 1 hora
 - jornada de 8 horas, com horário flexível para início e término do expediente, compreendido entre 7 e 20 horas.

TERCEIRA PARTE

Esta é a última parte do questionário. Destina-se a apresentar questões que abordam as dimensões relacionadas especialmente com a função gerencial.

INSTRUÇÕES

1. Responda às questões observando o número máximo de alternativas que poderá ser assinalado. Quando não houver esta indicação, você só poderá assinalar uma alternativa.

2. Para efeito desta pesquisa, você é considerado (a) chefe.

3. Não deixe nenhuma questão sem resposta.

112. Os objetivos da empresa constituem desafios:

- a. fáceis de serem atingidos
- b. difíceis de serem atingidos
- c. não constituem desafios

113. Os treinamentos sobre práticas gerenciais constituem uma referência:

- a. positiva
- b. negativa
- c. indiferente

114. As mudanças implantadas pela sua Diretoria são definidas:

- a. sem o envolvimento dos demais níveis hierárquicos
- b. com o envolvimento dos demais níveis hierárquicos
- c. com pouco envolvimento dos demais níveis hierárquicos

115. As chefias encontram dificuldades para se relacionarem:

- a. com os superiores
- b. com as chefias dos outros órgãos
- c. não encontram dificuldades

116. Considerando a realidade da empresa, as chefias:

- a. desenvolvem mais atividades operacionais do que gerenciais
- b. desenvolvem mais atividades gerenciais do que operacionais
- c. desenvolvem de forma equilibrada tanto atividades operacionais quanto gerenciais

117. O que se decide na empresa, para assegurar a eficácia das decisões, motiva as chefias a desenvolverem esforços adicionais:

- a. quase sempre
- b. às vezes
- c. dificilmente

118. O conflito entre as chefias é maior quando diferem de modo marcante em relação a: (assinale 2 alternativas)

- a. nível de conhecimento das tarefas que realizam
- b. diferenças de personalidade
- c. atribuições do cargo que ocupam
- d. estilos gerenciais diferentes
- e. poder pessoal (influência)
- f. tempo de serviço na organização
- g. posicionamentos diferenciados em relação à empresa
- h. prestígio concedido pelo nível superior
- i. interesses pessoais
- j. assuntos referentes à administração de pessoal

119. As mudanças implantadas pela ou na empresa ocasionam:

- a. atitudes mais favoráveis do que desfavoráveis
- b. atitudes mais desfavoráveis do que favoráveis
- c. indiferença
- d. aceitação, sem maiores problemas

120. As decisões tomadas na empresa:

- a. estão quase sempre em conformidade com o que foi planejado
- b. estão às vezes em conformidade com o que foi planejado
- c. não estão em conformidade com o que foi planejado

121. As principais situações e condições que a empresa favoreceu para o exercício da função gerencial são: (assinale 2 alternativas)

- a. autonomia para tomada de decisões
- b. motivação e participação dos empregados
- c. bom relacionamento com os superiores e demais gerentes
- d. recursos disponíveis
- e. bom ambiente de trabalho
- f. gosto pelo que se faz
- g. conhecimento da empresa
- h. postura pessoal (consciência profissional)
- i. definição de normas e procedimentos
- j. ausência de influência externas
- l. controle sobre as atividades
- m. atribuições definidas

122. Na definição dos objetivos da empresa, o envolvimento das chefias ocorre:
- quase sempre
 - às vezes
 - nunca
123. As decisões tomadas na empresa resultam mais de trabalhos:
- individuais
 - de equipe
 - de algumas chefias
 - da diretoria
124. A empresa, para ganhar aceitação das mudanças já implantadas, procura:
- comunicar os efeitos que a mudança irá gerar
 - estabelecer acordo e negociação
 - dar apoio às unidades afetadas
 - implantar sem minimizar resistências
 - ignorar as possíveis resistências
 - nenhum dos itens anteriores
125. Os principais problemas das reuniões realizadas na empresa são: (assinale duas alternativas)
- número excessivo de reuniões
 - má condução
 - mau agendamento
 - objetivos inadequados
 - falta de preparo dos participantes
 - duração excessiva
 - manipulação
 - falta de informação
 - falta de oportunidade para participar
 - decisões tomadas e não aplicadas
 - número elevado de participantes
 - sem resultados
 - falta de reuniões
 - provocam ressentimentos pessoais
 - acomodação
126. O processo decisório na empresa é:
- planejado
 - não planejado
 - às vezes planejado
 - não sabe

127. O que é feito nas diferentes áreas (de pessoal, financeira, técnica, etc.) da empresa é divulgado:

- a. com bastante frequência
- b. com pouca frequência
- c. não é divulgado

128. As mudanças bem sucedidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de: (assinale duas alternativas)

- a. participação das chefias
- b. comunicação prévia
- c. preparo das chefias
- d. acompanhamento e avaliação
- e. crédito das mudanças implantadas anteriormente
- f. habilidade para conquistar a aceitação dos empregados
- g. credibilidade do agente da mudança
- h. planejamento dentro da realidade
- i. objetivos claramente definidos
- j. não ocorreram mudanças bem-sucedidas

129. Na empresa deveria haver uma reestruturação para:

- a. juntar funções semelhantes
- b. dar maior autonomia aos órgãos
- c. definir melhor o papel das chefias
- d. implantar programas de inovação, qualidade e produtividade
- e. diminuir o número de assessorias
- f. reduzir o número de níveis hierárquicos
- g. proporcionar oportunidades de desenvolvimento das chefias
- h. uniformizar procedimentos
- i. proporcionar maior participação dos empregados
- j. não é necessário promover reestruturação

130. Na empresa, dos métodos descritos a seguir, os mais utilizados para solucionar conflitos são: (assinale duas alternativas)

- a. adiamento de soluções
- b. negociação
- c. colaboração
- d. força de autoridade
- e. envolvimento externo
- f. retirada (afastamento temporário ou permanente do conflito)
- g. abordagem diplomática destinada a "manter a paz"

131. A falta de treinamento gerencial tem dificultado o exercício da função das chefias:

- a. muito
- b. pouco
- c. nada
- d. não tem faltado treinamento

132. Os conflitos que se visualizam na empresa são resultantes: (assinale duas alternativas)

- a. da falta de clareza das responsabilidades de cada órgão
- b. da falta de cooperação entre os empregados
- c. do modo pelo qual os empregados vêem a empresa
- d. de estarem os objetivos pessoais acima dos objetivos da empresa

133. A criatividade dos empregados na empresa: (assinale duas alternativas)

- a. depende mais dos dotes individuais de cada empregado
- b. depende mais de dotes individuais e da ação dos gerentes
- c. necessita ser mais estimulada porque os empregados estão mais apegados à rotina
- d. necessita ser mais estimulada porque os empregados não assimilam bem as mudanças
- e. necessita ser mais estimulada através de um ambiente na empresa que motive os empregados a expressarem o seu potencial criativo
- f. está em nível adequado, pois o ambiente da empresa permite que a criatividade do pessoal se materialize em sugestões e mudanças efetivas

134. As alternativas possíveis para tomada de decisões:

- a. são avaliadas pelos níveis hierárquicos
- b. são avaliadas superficialmente pelos níveis hierárquicos superiores
- c. não são avaliadas pelos níveis hierárquicos superiores

135. Quanto às decisões sobre pessoal, na empresa:

- a. há excesso de normas e procedimentos
- b. há confusão e adoção de critérios ambíguos
- c. as políticas são adequadas
- d. as chefias não conseguem explicar o que o pessoal pergunta
- e. parece haver protecionismo em alguns setores, favorecimentos e perseguições em outros

136. As chefias têm visão e valores voltados às necessidades:
- do presente
 - do futuro
 - internas do órgão que gerenciam
 - dos órgãos de sua diretoria
 - da empresa como um todo
137. As reuniões na empresa têm contribuído para: (assinale duas alternativas)
- melhorar o ambiente de trabalho
 - aumentar a produtividade do órgão
 - aumentar a integração entre os empregados
 - melhorar a organização no trabalho do seu órgão
 - facilitar a gerência do órgão
 - melhorar o conhecimento da empresa
138. As situações e condições que em sua empresa mais dificultam o exercício da função gerencial, são: (assinale duas alternativas)
- excesso de papelada
 - má preparação dos empregados
 - centralização das decisões em órgãos superiores
 - falta de recursos
 - desmotivação dos empregados
 - ausência ou indefinição das atribuições
 - mau entrosamento entre os órgãos
 - discriminação, injustiças, impunidades
 - critérios diferentes entre chefias
 - superiores mal preparados para a mudança
 - hierarquia e regulamentos rígidos
139. assinale, dentre os motivos explicitados a seguir, os que mais comumente levam as chefias a resistirem às mudanças: (assinale duas alternativas)
- perda de poder
 - perda de *status*
 - incerteza quanto às causas e efeitos da mudança
 - perda de recompensas financeiras
 - falha na comunicação
 - falta de participação
 - perda de segurança
 - falta de planejamento
 - medo do desconhecido
 - os chefes não costumam resistir às mudanças

140. Os meios de comunicação utilizados inadequadamente na empresa são:
(assinale duas alternativas)

- a. reuniões
- b. comunicação escrita
- c. telefone
- d. contato pessoal
- e. manuais
- f. formulários
- g. quadro de avisos
- h. relatórios
- i. nenhum

141. As atividades que mais ocupam o tempo de um chefe na empresa são:
(assinale duas alternativas)

- a. redação, leitura e assinatura de documentos
- b. telefonemas
- c. reuniões
- d. contatos com os superiores hierárquicos e outros gerentes
- e. contatos com empregados do órgão
- f. contatos com pessoal externo
- g. atividades operacionais do órgão
- h. interrupções constantes

142. Os fatores que comumente mais desmotivam as chefias na sua empresa são:
(assinale duas alternativas)

- a. deficiência no sistema de comunicação
- b. falta de autonomia
- c. falta de integração entre as chefias
- d. falta de critérios racionais e documentação formal para o processo decisório
- e. falta de clareza em relação ao que deve ser feito
- f. falta de acompanhamento e avaliação dos programas de ação
- g. excesso de registros e falta de controle
- h. falta de participação
- i. indefinição dos limites de competência da função
- j. descontinuidade
- l. falta de carreira

143. As dificuldades para chefiar os empregados na empresa decorrem mais de:
(assinale duas alternativas)

- a. pouca autonomia das chefias
- b. pouca motivação dos empregados
- c. falta de visão abrangente dos empregados
- d. pouca criatividade dos empregados no desenvolvimento das tarefas
- e. falta de pessoal qualificado
- f. falta de maior nível de escolaridade dos empregados
- g. falta de melhor estrutura de recompensas e punições
- h. favorecimento de alguns empregados, em detrimento de outros
- i. falta de habilidade das chefias

144. As mudanças mal-entendidas, implantadas na empresa, foram decorrentes de: (assinale duas alternativas)

- a. falta de participação das chefias
- b. falta de comunicação prévia
- c. falta de preparo das chefias
- d. falta de acompanhamento e avaliação
- e. descrédito das mudanças implantadas anteriormente
- f. falta de habilidade para conquistar a aceitação dos empregados
- g. planejamento fora da realidade
- h. falta de objetivos claramente definidos
- i. não ocorreram mudanças mal-entendidas

145. Os métodos mais usuais na empresa para lidar com as resistências às mudanças são: (assinale duas alternativas)

- a. marginalização
- b. intimidação
- c. cooptação
- d. coerção
- e. manipulação
- f. treinamento
- g. negociação
- h. comunicação
- i. participação
- j. persuasão
- l. nenhum
- m. não ocorreram resistências

146. Na empresa, os níveis hierárquicos superiores distribuem as informações para a tomada de decisão aos níveis hierárquicos inferiores:

- a. quase sempre de acordo com as necessidades específicas das chefias
- b. às vezes de acordo com as necessidades específicas das chefias
- c. dificilmente de acordo com as necessidades específicas das chefias

147. As discordância de pontos de vista entre chefias da sua empresa têm ocasionado: (assinale duas alternativas)

- a. melhoria dos resultados
- b. deterioração do relacionamento entre gerentes
- c. maior desenvolvimento pessoal
- d. competição entre órgãos
- e. distanciamento entre chefias
- f. não há discordância

7.5 Anexo 5 - Questionário para o grupo dos não-chefes

PRIMEIRA PARTE

Dados básicos dos respondentes

Esta parte visa coletar dados pessoais e funcionais que servem de base para caracterizar os grupos de empregados.

001. Idade (anos completos):

- a. até 20 anos
- b. de 21 a 25 anos
- c. de 26 a 30 anos
- d. de 31 a 35 anos
- e. de 36 a 40 anos
- f. de 41 a 45 anos
- g. mais de 45 anos

002. Sexo:

- a. masculino
- b. feminino

003. Formação escolar:

	Completo	Incompleto
a. primeiro grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. segundo grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. nível superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. especialização (com mais de 360 h)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. pós-doutorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

004. Qual o seu tempo de serviço na empresa, considerando também o tempo nas empresas incorporadas: (em anos completos)

() anos (se menos de 1 ano, preencher com "0" zero)

005. Há quanto tempo você exerce a mesma função empresa, considerando também, o tempo nas empresas incorporadas: (em anos completos)

() anos (se menos de 1 ano, preencher com "0" zero)

006. Qual a sua empresa de origem? _____

007. Os treinamentos que você participou são suficientes para executar bem os seus trabalhos?

- a. sim
- b. não
- c. não participei de treinamento

SEGUNDA PARTE

A segunda parte deste questionário visa coletar dados sobre as situações existentes na empresa.

INSTRUÇÕES

1. Para responder às afirmações, você tem 5 opções:

CT - Concordo Totalmente

CP - Concordo em Parte

CD - Não Concordo nem Discordo

DP - Discordo em Parte

DT - Discordo Totalmente

2. Ao responder às afirmações referentes à chefia, você deve considerar o seu superior hierárquico imediato.

3. Não deixe nenhuma afirmação sem resposta.

4. Assinale apenas uma afirmativa.

2ª Parte A - *Ao responder às afirmações, tenha em mente seu local de trabalho*

NO SEU LOCAL DE TRABALHO	CT	CP	CD	DP	DT
008. Os empregados procuram ajudar uns aos outros. <input checked="" type="checkbox"/>					
009. Os empregados são pouco criativos. <input checked="" type="checkbox"/>					
010. Há muito desperdício de material. <input checked="" type="checkbox"/>					
011. As diferentes opiniões dos empregados são levadas em consideração pela chefia <input checked="" type="checkbox"/>					
012. Você sente-se fiscalizado pela chefia.					
013. As soluções dos problemas de serviço são sempre adiadas. <input checked="" type="checkbox"/>					
014. As condições de trabalho são boas. <input checked="" type="checkbox"/>					
015. Há delegação de responsabilidades. <input checked="" type="checkbox"/>					
016. A maioria das tarefas que você desenvolve é rotineira. <input checked="" type="checkbox"/>					
017. A chefia define as tarefas com a participação dos empregados.					
018. Gasta-se muito tempo com reuniões, assinaturas de documentos, telefonemas, etc.					
019. Existe pessoal suficiente para realizar o trabalho. <input checked="" type="checkbox"/>					
020. O empregado produz abaixo do que poderia produzir <input checked="" type="checkbox"/>					
021. O chefe assume as decisões que toma. <input checked="" type="checkbox"/>					
022. O chefe entende pouco sobre o trabalho realizado. <input checked="" type="checkbox"/>					
023. Há punição quando se comete erros. <input checked="" type="checkbox"/>					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NO SEU LOCAL DE TRABALHO X	CT	CP	CD	DP	DT
024. Os empregados dão importância à realização de trabalho com qualidade. X					
025. As pessoas são mais importantes do que os materiais e equipamentos. X					
026. As mudanças de diretoria na empresa deixam os empregados confusos.					
027. Os empregados são informados claramente do que se espera que façam. X					
028. Os empregados se comprometem com os objetivos da empresa. X					
029. O senso de responsabilidade dos empregados é grande. X					
030. Os trabalhos em equipe são programados de modo que saiam bem feitos. X					
031. O trabalho só anda com a presença do chefe. X					
032. O chefe reconhece quando se faz um bom trabalho. X					
033. É freqüente o desentendimento entre os colegas. X					
034. A chefia sabe quando deve delegar responsabilidade X					
035. A chefia tem pouco poder para decidir.					
036. Existe cooperação entre o seu setor e os outros órgãos da empresa. X					
037. As normas e os procedimentos são exigidos na execução dos trabalhos. X					
038. O trabalho é desenvolvido com base nas necessidades dos clientes. X					
039. Os erros, quando ocorrem, são logo corrigidos. X					
040. Gasta-se muito tempo em assuntos não importantes. X					
041. Quando o empregado necessita de uma solução de seu chefe ele a obtém de imediato. X					
042. Os empregados só colaboram quando solicitados. X					
043. A opinião dos subordinados é normalmente ouvida pela chefia. X					
044. O trabalho que você executa está de acordo com as suas capacidades. X					
045. Os empregados trabalham com mais vontade quando são incentivados pela chefia. X					
046. Você tem oportunidades para propor novos métodos de trabalho. X					
047. Os empregados apenas executam ordens recebidas. X					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NO SEU LOCAL DE TRABALHO <input checked="" type="checkbox"/>	CT	CP	CD	DP	DT
048. As normas e regulamentos fazem com que o empregado fique sem iniciativa.					
049. A chefia acompanha os empregados na execução dos trabalhos. <input checked="" type="checkbox"/>					
050. Os empregados ensinam o que sabem aos demais. <input checked="" type="checkbox"/>					

2ª Parte B - *Ao responder às afirmações, tenha em mente a sua empresa*

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
051. Na maioria das vezes, o que se diz é o que se faz. <input checked="" type="checkbox"/>					
052. As chefias dão pouca importância à segurança do trabalho. <input checked="" type="checkbox"/>					
053. Existem "grupinhos" que criam um ambiente difícil para trabalhar.					
054. As chefias cooperam entre si.					
055. Os empregados confiam no que é comunicado oficialmente. <input checked="" type="checkbox"/>					
056. Os direitos dos empregados são garantidos graças à ação das chefias.					
057. O seu salário é igual ou melhor que aqueles pagos em outras empresas que você conhece. <input checked="" type="checkbox"/>					
058. As chefias conhecem as normas de pessoal.					
059. Só os chefes são promovidos.					
060. As informações oficiais chegam rapidamente aos empregados.					
061. Os empregados aceitam bem suas chefias. <input checked="" type="checkbox"/>					
062. Você pode falar francamente com a chefia sobre as possibilidades de carreira.					
063. Em relação às normas, os procedimentos são diferentes nos diversos lugares do Estado.					
064. O plano de carreira dá condições ao empregado para progredir.					
065. As chefias procuram cumprir o que prometem.					
066. Qualquer funcionário que tenha capacidade pode ser promovido.					
067. As reclamações sobre condições de trabalho são atendidas. <input checked="" type="checkbox"/>					
068. As decisões são baseadas mais em opiniões do que em fatos. <input checked="" type="checkbox"/>					
069. Quando a diretoria procura mudar alguma coisa, os empregados são logo comunicados. <input checked="" type="checkbox"/>					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
070. Você só ouve falar em produtividade em época de negociação com os sindicatos.					
071. Os direitos dos empregados são garantidos graças à ação dos sindicatos. ✕					
072. Não há falta dos materiais necessários para desenvolver os trabalhos. ✕					
073. Os empregados são consultados quanto a assuntos que afetam o seu trabalho. ✕					
074. Existe avaliação de desempenho para valorizar os empregados.					
075. As influências político-partidárias são prejudiciais aos seus interesses.					
076. Os empregados têm conhecimento dos critérios de promoção utilizados.					
077. O plano de benefícios atende às necessidades dos empregados.					
078. Para o empregado ter seu mérito reconhecido é necessário que ele tenha um padrinho político ou seja amigo do chefe.					
079. Os empregados dão importância a boatos, rumores, intrigas.					
080. Sempre as mesmas pessoas recebem vantagens.					
081. A direção sabe negociar com os sindicatos.					
082. Os interesses pessoais estão acima dos interesses da empresa.					
083. A possibilidade de promoção de um empregado depende diretamente de sua capacidade funcional.					
084. A posição de chefia possibilita em bom autodesenvolvimento.					
085. Pode-se confiar nas chefias.					
086. Os erros são tolerados. ✕					
087. As chefias são prestigiadas.					
088. Ser promovido significa poder enfrentar desafios maiores.					
089. As chefias são responsáveis por suas tarefas perante seus cole-gas.					
090. Para algumas pessoas os erros são aceitos, mas, para a maioria, os mesmos erros são punidos.					
091. A seleção das chefias é satisfatória.					
092. O progresso dos empregados depende do crescimento da empresa.					
093. Os empregados consideram importante a presença da diretoria da empresa.					
094. O empregado é respeitado pelo cliente.					

CT - Concordo Totalmente
 CP - Concordo em Parte
 CD - Não Concordo nem Discordo
 DP - Discordo em Parte
 DT - Discordo Totalmente

NA SUA EMPRESA	CT	CP	CD	DP	DT
095. Ser chefe é algo estimulante.					
096. Os empregados são recompensados pelo trabalho que fazem.					
097. O empregado é pouco lembrado na hora de ser elogiado, mas é sempre chamado para ser punido.					
098. Os problemas que surgem entre os vários órgãos são solucionados.					
099. Os planos de trabalho são divulgados entre os empregados. X					
100. Só há preocupação com segurança quando ocorre algum acidente.					
101. Fala-se muito, mas não se resolve nada.					
102. Com as mudanças de chefias, bons trabalhos são deixados de lado.					
103. Prevalece um bom ambiente de trabalho. X					
104. Os empregados são comunicados sobre as metas de seus órgãos.					

2ª Parte C - *Em relação às demais questões*

NA SUA OPINIÃO	CT	CP	CD	DP	DT
105. Você orgulha-se de fazer parte da empresa.					
106. Você considera que sua empresa é prestigiada na comunidade. X					
107. Você recomendaria a sua como uma boa empresa para se trabalhar. X					
108. O horário de trabalho é o mais adequado.					

109. Para racionalizar atividades de custo, você adotaria o seguinte horário de trabalho (assinale a melhor alternativa):

- turno único das 07 às 13 horas
- turno único das 13 às 19 horas
- jornada de 8 horas, em 2 turnos, com redução do período de almoço para 1 hora
- jornada de 8 horas, com horário flexível para início e término do expediente, compreendido entre 7 e 20 horas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, Eduardo A. e FERNÁNDEZ, Francisco M. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.29, n.2, p.80-109, 1995.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, 1992.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.6-11, 1995.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ALVES, Judith Alda. O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.23, n.1, p.13-22, jan/fev, 1983.

- BERGERON, J. L., PETIT, A. e BÉLANGER, L. **Gestion des ressources humaines: une approche global et integée.** Quebec: Galton Moun Editeur, 1984.
- BERNARDI, Maria Amalia. Felicidade é sinônimo de produtividade. **Exame.** São Paulo: Abril, ed.559, n.12, 8/junho/94, p.88-95.
- BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1977.
- BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Book, 1994.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BREITINGER, Jacqueline. Entrevista: James Heckman - Não adianta treinar os desempregados. **Exame.** São Paulo: Abril, 11/setembro/96.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- CASTANHEIRA, Joaquim. A era da empregabilidade. **Exame.** São Paulo: Abril, p.36-41, 22/maio/96.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1982.
- CHALVIN, Dominique e EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho.** São Paulo: Nobel, 1989.
- CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____, **Teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1989.
- CORDEIRO, L. L. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Y. F. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

- DAMANPOUR, F. e SZABAT, K. A. e EVAN, W M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**. v.26, n.6, p.587-601, 1989.
- DARENDORF, R. **As classes e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: UNB, 1982.
- DAVIDOW, Willian H. e MALONE, Michael. **A corporação virtual: estruturação e revitalização da corporação para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAVIS, Keith.e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneiro, 1996.
- DAVIS, Keith e WERTHER, William. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, p.70-91, 1983.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- _____. The new society of organizations. **Harvard Business Review**. set/out, 1992.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: pioneira, 1984.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- _____. QVT: a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, p.10-12, 1988.
- _____, **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- _____. e GUTIERREZ, L. H. QVT: uma experiência brasileira. **Revista de Administração**. v.23, n.4, p.29-38, 1988.
- _____. e BECKER, João L. Qualidade de Vida no Trabalho: a realidade dos CPD's. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XII, 1988, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte, MG: ANPAD, 1988. v. 3, p. 1775-1792.
- FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa.** São Paulo: PUC, Texto de Circulação Interna, p.32-41, 1986.
- FROTA NETO, Antônio. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações.** Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.
- GOMES, Maria Tereza. Vida executiva: um de 40 por dois de 20. **Exame.** São Paulo: Abril, p.116-117, 1996.
- GOMES, Marcos Antônio V. e GOMES, Raquel Cristina R. A tecnologia de informação, a empresa e o emprego virtual: uma abordagem sobre as conseqüências nas relações formais e informais de trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XIX., 1995, João Pessoa, PA. **Anais...** João Pessoa, PA: ANPAD, 1995. v. 9, p. 190-205.
- GODOY, Arilda. Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v.35, p.20-29, mai/jun, 1995.
- GREINER, Larry E. Patterns of organization change. In: DALTON, Gene W., LAWRENCE, Paul R. e GREINER, L. E. **Organizational change and development.** Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- GUEST, R. Quality of work life learning from Torrytown. **Harvard Business review.** jul/aug, p.76-87, 1979.
- GUIMARÃES, Fernando. **Mecanismos para gerar mudanças nas empresas.** Recursos Humanos: foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAYES, Robert e PISANO, Gary. Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade. **Exame.** São Paulo: Abril, ed. 555, n.8, 13/abril/94, p.91
- HACKMAN, J. Richard e OLDHAM, R. Janson. A new strategy for job enrichment. **California Management Review,** verão, 1975, p.57-71.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man.** Cleveland, Ohio: World Publi., 1961.

- _____, One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v.46, n.1, p.53-62, jan/fev, 1968.
- HUSE, Edgar e CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. St. Paul.: Ed. Minn, 1985.
- JUDSON, Arnold S. **Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOTTER, John P. e SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. **Coleção HARVARD de Administração**. São Paulo: Abril, 1986, v.7.
- KURTZMAN, Joel. **A morte do dinheiro**: como a economia eletrônica desabilitou os mercados mundiais e criou o caos financeiro. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAWRENCE, Como lidar com a resistência às mudanças. **Coleção HARVARD de Administração**. São Paulo: Abril, 1986, v.10.
- LAWRENCE, Paul R. e LORSH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- LEAVITT, Harold J. Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. In: DALTON, Gene W., LAWRENCE, Paul R. e GREINER, L. E. **Organizational change and development**. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.
- LIMA, Irê Silva. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, v. 10, p. 55-71, 1994.
- LIPPITT, G. Quality of work life: organizational renewal in action. **Training and Development Journal**, v.32, n.1, p.4, july, 1978.
- LITTERER, J. A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.
- LOEN, Raymond O. **Administração eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional**: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1973.

- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. O messias possível. In: **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação.** Rio de Janeiro: Quarter, 1994.
- MACEDO, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVI, 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, v. 8, p. 153-167, 1992.
- MATOS, Jorge Fernandes. Educação: a estratégia competitiva das organizações. In: **Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação.** Rio de Janeiro: Quarter, 1994.
- MATTOS, Alexandre M. **Organização: uma visão global - introdução, ciência e arte.** Rio de Janeiro: FGV, 1978.
- MASLOW, Abraham. **Towards a psychology of being.** New York: Simon e Schuster, 1968.
- _____, **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1954.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura.** São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MORAES, Lúcio Flávio R. et alli. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte, MG, v. 1, p. 305-325, 1988.
- _____. et alli. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14., 1990, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC: ANPAD, v. 6, p. 343-366, 1990.
- _____, As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVI, 1992, Canela, RS. **Anais...** Canela, RS: ANPAD, v. 8, p.162-182, 1992.
- _____, O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, v. 3, p.305-325, 1994.

- MÖLLER, Claus. A era da empregabilidade. **Exame**. São Paulo: Abril, p.102-104, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. Natureza da inovação organizacional. **Revista Diagnóstico e Inovação Organizacional**. IBAM, 1976.
- NADLER, David A. e LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions, **Organizational Dynamics**, winter, p.20-30, 1983.
- NADLER, David A., HACKMAN, J. Richard e LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NASCIMENTO, K. Nosso quadragésimo sexto artigo. **INCISA**. n.46, p.16-18, 1979.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Modernização, Flexibilidade e Relações de Trabalho: um estudo de caso no Porto de Santos. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVIII, 1994, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, v. 10, p. 136-152, 1994.
- OUELHAS, Osvaldo Luis e MORGADO, Claudia do Rosário. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do Trabalho**. São Paulo, p.17-26, nov, 1993.
- PERROW, Charles. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- POLANYI, Karl **A grande transformação: as origens de nossa época**. São Paulo: Campus, 1988.
- PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- QUIRINO, Tarcizio R. e XAVIER, Odiva S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v.22, p.71-82, jan/mar, 1987.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- _____. **Administração e contexto brasileiro**. Rio Janeiro: FGV, 1983.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. A organização dos anos 90 e o processo de mudanças. In: **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.
- _____. **QVT: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SECRETAN, Lance. **Os passos do tigre**. Rio de Janeiro: Record, 1989.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.
- TANNHAUSER, Cláudia L. Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVII, 1993, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, v. 10, p.183-197, 1993.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMPSON, Victor. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1967.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOLBERT, Michel J. M. e ZÜCHER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quartely**. v.28, n.1, p.22-39, march, 1983.
- TRÊPO, G. e AMADO, G. E. e LAUFER, I. Monsieur. **Personnel et le developpement des hommes**. Paris: Flemarion, 1978.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, Andrew H. Central Problems in the management of innovation. **Management Science**, v.32, n.5, p.590-607, 1986.

VASSALLO, Cláudia. Administração: um antídoto contra ziguezagues. **Exame**. São Paulo: Abril, p.58-60, 1996.

_____. O escritório do futuro. **Exame**. São Paulo: Abril, 1996.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Reestruturação competitiva**. Rio de Janeiro: Mapa 8 Editora, 1991.

VIEIRA, Débora Feijó V. B. e HANASHIRO, Darcy Mitiko M. Visão Introdutória de QVT. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v.11, n.2, p.41-6, 1990.

VIEIRA, Débora Feijó. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospitais de ensino**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

VIEIRA, Adriane. **Qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa Wegg Motores em Jaraguá do Sul/ SC**. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

WALTON, Richard. Quality if working life: what is it? **Sloan Management Review**. v.15, n.1, p.11-21, 1973.

_____, Improving the quality of working life. **Harward Business Review**. v.155, p.12-13, 1974.

WANDERLEY, José Augusto. Consultoria Interna: mudança a vista. **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

WESTLEY, Wilian. Problems and solutions in the quality of working life. **Human**, v.32, n.2, p.113-23, 1979.

WOOD, Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**. v.32, n.3, p.74-87, jul/ago, 1992.