

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNOESC UnC UNIPLAC

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS
NECESSÁRIAS AO AMBIENTE EM MUTAÇÃO

LORAINÉ RODRIGUES GARRIDO

FLORIANÓPOLIS

2000

Loraine Rodrigues Garrido

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS
NECESSÁRIAS AO AMBIENTE EM MUTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

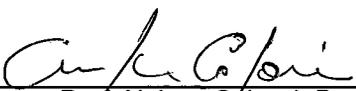
Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.

Florianópolis, dezembro de 2000

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS NECESSÁRIAS AO AMBIENTE EM MUTAÇÃO

Loraine Rodrigues Garrido

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D. (orientador)



Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr. (membro)



Profª. Maria Terezinha Angeloni, Dra.(membro)

*Dedico este trabalho à minha família.
Meus pais, pela formação de berço,
base da minha trajetória.
Meu marido e meus filhos,
por representarem o desafio maior
da minha existência.*

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Oeste de Santa Catarina, Campus de São Miguel do Oeste.

À Secretaria de Estado da Educação e do Desporto.

Ao Orientador Prof^o. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.

Aos Membros da Banca Examinadora,
Prof. Paulo C. da Cunha Maya, Dr. e
Prof^o. Maria Terezinha Angeloni, Dra.

À Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste.

Aos professores e colegas.

Aos funcionários da UNOESC e UFSC.

“Um desempenho efetivo num ambiente crescentemente complexo e competitivo, requer do gerente o uso de todos os seus recursos, energias e talentos. O amplo espectro dos recursos do homem incluem os de ordem física, mental, emocional e espiritual.”

(Moscovici, 1999, p.100)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE FIGURAS	11
RESUMO	13
ABSTRACT	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa	17
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	20
2.1 O Ambiente Mutável	20
2.1.1 O Papel Estratégico da Mudança	23
2.1.2 Liderança para Mudança	25
2.2 A Organização	26
2.2.1 Estrutura de Autoridade	27
2.2.2 Democracia e Burocracia	31
2.2.3 O Sistema Organizacional	35
2.2.4 Conflitos	40
2.2.5 Liderança	42
2.3 Competências e Habilidades Gerenciais	52
2.3.1 Funções, Estilos e Papéis Gerenciais	52
2.3.1.1 Funções Administrativas	54
2.3.1.2 Funções Executivas Essenciais	61
2.3.1.3 Mitos e Papéis do Trabalho Executivo	65
2.3.1.4 Estilos Comportamentais	60
2.3.1.5 A Pessoa do Executivo	74
2.3.1.6 Estilos Gerenciais	80
2.3.2 A Gerência Eficaz	82
2.3.2.1 Práticas de um Gerente Eficaz	82

2.3.2.2 Gerência Relacionada ao Hemisfério Direito do Cérebro.....	85
3.3.2.3 Gerência como Liderança Eficaz.....	87
2.3.3 Competências e Habilidades.....	91
2.3.3.1 A Habilidade e a Função Gerencial.....	93
2.3.3.2 Competências Gerenciais.....	102
2.3.3.3 Competências de “Ponta”.....	103
2.3.3.4 Competência e Liderança.....	107
2.3.3.5 Competência Interpessoal.....	113
2.3.3.6 O Ciclo de Aprendizado de Competência.....	118
2.3.3.7 Talento para Cargos Executivos.....	120
3 METODOLOGIA	127
3.1 Design da pesquisa	127
3.2 Justificativa da escolha do método.....	127
3.3 Tipo de pesquisa	128
3.4 População	128
3.5 Coleta de dados	129
3.6 Análise e descrição dos dados	130
3.7 Limitações	130
3.8 Definição dos termos	130
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	132
4.1 Caracterização da Instituição Pesquisada	132
4.2 Apresentação dos Dados	132
4.2.1 Entrevistas.....	132
4.2.2 Questionários.....	137
5 CONCLUSÃO.....	165
REFERÊNCIAS.....	170
APÊNDICES.....	173
ANEXOS.....	228

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Caracterização dos dirigentes entrevistados, das empresas pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	133
TABELA 2	- Questionários Respondidos pelos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	137
TABELA 3	- Tempo de vida das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	139
TABELA 4	- Número de funcionários das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	140
TABELA 5	- Faturamento das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	141
TABELA 6	- Nome do Cargo ocupado pelos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	142
TABELA 7	- Tempo de Serviço na empresa, dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	143
TABELA 8	- Tempo de Serviço no cargo, dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	144
TABELA 9	- Sexo dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	145
TABELA 10	- Idade dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	146

TABELA 11 - Escolaridade dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	147
TABELA 12 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações para empresas e empresários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	148
TABELA 13 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como gerenciar pessoas nas empresas atualmente, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	150
TABELA 14 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como assegurar que os funcionários desempenhem suas funções adequadamente para o alcance dos objetivos da empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	151
TABELA 15 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como deve ser o relacionamento entre o gerente e seus funcionários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	152
TABELA 16 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como lidar com situações de conflito entre funcionários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	154
TABELA 17 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre a utilização da criatividade dos funcionários, trabalho participativo e trabalho em equipe, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	155

TABELA 18 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o comportamento adotado pelo gerente quando da necessidade de introduzir uma mudança na empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	156
TABELA 19 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre as funções essenciais do gerente no atual ambiente de mudança, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.	158
TABELA 20 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre a influência da personalidade do empresário na forma como dirige a empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	160
TABELA 21 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o uso da intuição na administração da empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	161
TABELA 22 - Opinião dos dirigentes das indústrias pertencentes à ACISMO, sobre as habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	163

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Padrões de Liderança	45
FIGURA 2 -	Tipos de Mentalidade de Executivos	76
FIGURA 3 -	Estilos Neuróticos de Executivos	78
FIGURA 4 -	As Competências do Executivo	104
FIGURA 5 -	Questionários Respondidos pelos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000.....	138
FIGURA 6 -	Tempo de vida das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	139
FIGURA 7 -	Número de funcionários das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	140
FIGURA 8 -	Faturamento das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000	141
FIGURA 9 -	Nome do Cargo ocupado pelos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	142
FIGURA 10 -	Tempo de Serviço na empresa, dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.....	143
FIGURA 11 -	Tempo de Serviço no cargo, dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	144

FIGURA 12 - Sexo dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	145
FIGURA 13 - Idade dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	146
FIGURA 14 - Escolaridade dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000	147

RESUMO

Competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação

O estudo objetivou identificar as competências e habilidades necessárias aos gestores que atuam no contexto das organizações afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste, frente ao ambiente de rápidas e profundas mudanças. Para tanto, foram identificadas as principais características do ambiente de mudanças e suas implicações para essas organizações, assim como caracterizaram-se as competências e habilidades apresentadas pelos gestores pesquisados, fazendo-se uma relação entre o ambiente mutável e as competências e habilidades necessárias. O estudo teórico, as entrevistas e questionários tratam sobre o impacto do ambiente mutável sobre as empresas, que ora se apresenta como ameaça, ora como oportunidade de crescimento, dependendo de como se quer enxergá-las. A empresa, resultado da realização de pessoas, tem necessidade de acompanhar as transformações do mundo contemporâneo, necessitando rever, permanentemente, suas formas de gestão, atribuindo-se assim, grande peso aos gestores, tidos como elementos dinamizadores da mudança. A centralidade que a gestão assume nesse contexto, leva à necessidade de se repensar as competências e habilidades gerenciais. Os resultados do estudo mostram que, para vencer os desafios de um ambiente de mudanças atordoantes, faz-se necessário um gerenciamento baseado na democracia e liderança, sustentados pela competência interpessoal. Sendo o ambiente democrático, caracterizado por adaptabilidade e flexibilidade constantes, ele se apresenta como o único sistema capaz de conviver com as novas exigências e com um ambiente competitivo.

Palavras chave: Ambiente de Mudança, Competências e Habilidades, Gerência

ABSTRACT

Managing skills and competence necessary to the changing environment

This study intended to identify the skills and competence necessary to the managers that act in the context of the affiliate to the Commercial Association of São Miguel do Oeste, before an environment of quick and deep changes in the social, technological and economical areas. The main characteristics of the changing environment were identified, as well as their implications to the organizations, at the same time that the researched managers' skills and competence were described, making it possible a relationship between the changing environment and the necessary skills and competence. The theoretical study, the interviews, and the questionnaires are on the impact of the changing environment on the companies, which is now a menace, now an opportunity of development, depending how it is seen. The company, a result of some people achievements, feels the need of coping with the changes of the present world, by reviewing its management forms continuously, and assigning a great role to the managers, who are taken as the elements capable of dynamize the changing process. The central role that the management takes in this context, leads to the necessity of rethinking the managing skills and competence. The study results show that to overcome the challenges of an environment of stunning changes, it is necessary a management based on democracy and leadership, supported by interpersonal competence. A democratic environment, characterized by continuous adaptability and flexibility, presents itself as the only system apt to face the always new needs of an ever competitive environment.

Key words: Changing environment, Competence and ability, Management.

1 INTRODUÇÃO

Os fatores que interferem na sociedade de hoje, tem como característica comum, a mudança. Esta característica, porém, não é coisa de hoje. O que é recente, é a natureza desta mudança, mais difundida, persistente e acelerada, apresentando-se ora como ameaça, ora como oportunidade, dependendo de como se quer enxergá-la.

No passado, a estabilidade era norma e as mudanças ocorriam de modo incremental e com baixa frequência. Atualmente é o contrário, as modificações nas organizações são, muitas vezes, drásticas e constantes, necessitando de profundas mudanças estratégicas e culturais e de rápidas inovações na tecnologia e nos produtos. Assim, é que as organizações precisam preparar-se para inovar e mudar, não só para prosperar, mas para sobreviver em um mundo de crescente competição. Para reconhecer e gerenciar as ameaças e também obter proveito das oportunidades, atualmente, as empresas estão executando drásticas mudanças em todas as áreas de suas operações (DAFT, 1999).

Neste contexto, cabe ao gerente fazer da transição necessária, um processo importante em si próprio, dentro de uma perspectiva de inovação. “ ‘Mude ou morra!’ é o grito de guerra entre os gerentes de hoje no mundo inteiro” (ROBBINS, 1999, p. 396). Os gerentes são os agentes básicos de mudança nas organizações, em função das decisões que tomam, das regras que moldam através de seus comportamentos, dando forma à cultura de mudança na organização. As decisões, políticas e práticas gerenciais determinam o grau em que a organização aprende e se adapta aos fatores de mudanças ambientais (ROBBINS, 1999).

Reflexões dessa natureza deram origem ao presente estudo, que se apresenta dividido em cinco capítulos. O presente capítulo refere-se ao capítulo inicial e apresenta, fundamentalmente, o tema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, objetivos e justificativa para realização do estudo. O embasamento teórico compreende o segundo capítulo e encontra-se dividido em três partes principais denominadas de: O Ambiente Mutável, A organização, Competências e Habilidades Gerenciais. Na parte referente ao ambiente mutável, aborda-se a dinamicidade do atual ambiente em que as organizações estão inseridas, bem como as implicações do mesmo, sobre as organizações e sobre as atitudes e comportamentos de seus gestores. Na parte referente à organização, destaca-se o ambiente organizacional

através de desempenho de papéis, relações de poder, conflitos e liderança. No que se refere as competências e habilidades gerenciais, apresenta-se inicialmente, as funções, estilos e papéis gerenciais, seguidos de uma abordagem sobre gerência eficaz, destacando-se ao final, as competências e habilidades necessárias aos dirigentes, no sentido de aprimorar as já existentes e adquirir e desenvolver novas competências e habilidades.

O terceiro capítulo, denominado de Metodologia, apresenta explicações sobre a escolha do método de trabalho e tipo de pesquisa, bem como sobre a população pesquisada e a forma de coleta e análise dos dados. Na seqüência, o quarto capítulo, Apresentação e Análise dos Dados, apresenta uma breve caracterização da Instituição pesquisada, seguida da apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo (entrevistas e questionários), onde se faz uma relação entre as idéias dos autores constantes do embasamento teórico e os dados coletados junto aos dirigentes pesquisados. A Conclusão corresponde ao quinto e último capítulo e consta das principais idéias levantadas a partir do processo de análise dos dados.

O presente estudo, em sua parte prática, foi desenvolvido junto às empresas afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste – ACISMO, tendo em vista que, além da aquisição de conhecimentos, buscou-se contribuir, de maneira efetiva, com a comunidade local. Em decorrência do referido estudo, deverão surgir novas formas de perceber atitudes e comportamentos dos dirigentes, formas estas relacionadas a competências que venham a atender a demanda de modernização requerida pela sociedade.

1.1 Problema de Pesquisa

O mundo e a sociedade estão em ritmo de rápidas e profundas mudanças em escala global, por conseguinte, o processo de gestão nas organizações precisa mudar para adequar-se ao novo contexto. A busca de maior eficiência nas organizações contemporâneas atribui um grande peso aos gestores, tidos como elementos dinamizadores da mudança, tendo em vista trabalharem essencialmente com decisões, estabelecendo sentidos de direção para suas organizações. A centralidade que a gestão assume neste contexto de mudanças, conduz à necessidade de se repensar e identificar as competências e habilidades gerenciais

necessárias ao ambiente em mutação. As competências e habilidades são aqui entendidas, como conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades de realizar tarefas, devendo-se para tanto, compreender melhor a realidade dos gestores, identificando alternativas para novos comportamentos gerenciais, uma vez que, como mostra a história, as competências variam de acordo com as mudanças ambientais. Assim sendo, questiona-se: Quais as competências e habilidades requeridas dos gestores das organizações afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste, frente ao ambiente de rápidas e profundas mudanças ?

1.2 Objetivos

De maneira geral, este estudo objetivou identificar as competências e habilidades requeridas dos gestores das organizações afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste, frente ao ambiente de rápidas e profundas mudanças.

Com base na pergunta de pesquisa formulada, objetivou-se mais especificamente:

- identificar as principais características do ambiente em mutação e suas implicações nas organizações afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste;
- caracterizar as competências e habilidades gerenciais apresentadas pelos gestores cujas organizações são afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste, na Gestão 2000 - 2002;
- relacionar as competências e habilidades gerenciais com as características do ambiente mutante.

1.3 Justificativa

A mudança não é mais um processo cíclico, que ocorre de forma esporádica e ocasional sobre as condições existentes. Ela exige uma adaptação constante e

diária que leva as pessoas a se adaptarem e se anteciparem às provocações ambientais. Atinge as organizações e faz com que elas tornem-se, rapidamente, desatualizadas em suas estruturas, tomada de decisão e impacto dessas decisões no ambiente sócio-econômico em que a organização opera. Como conseqüência, tanto as estruturas como a vida dos que dela dependem, tornam-se mais vulneráveis (MOTTA, 1998).

De acordo com Gonçalves (1997), as empresas modernas estão procurando funcionar em conformidade com características mais adequadas aos novos tempos, ou seja, quadro de pessoal enxuto, número reduzido de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, uso intenso de terceirização, desenho organizacional baseado em processos, o que vem a exigir uma redistribuição de tarefas dentro das empresas. A internacionalização das mesmas e a operação em tempo real, desafiam-na a lidar com a variedade e complexidade dos novos modelos de gestão. Introduzem variáveis diferentes, como a mobilidade social de seu pessoal, a gestão de empresas internacionais, regras que incentivam cada vez mais a integração do pessoal e a diversidade cultural no ambiente de trabalho.

As organizações empresariais sofrem com estes desafios, que por sua vez, exigem novas competências das pessoas que nelas atuam. Requerem desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo, habilidade em apreender e lidar com grande variedade de forças dentro e fora da organização, e desenvolvimento de habilidades operacionais.

O resultado desta dinâmica é o permanente redesenho organizacional e a revisão de formas de gestão. "Uma questão fundamental na gestão da transição é o fator humano. O discurso de muitos dirigentes já incorporou este conceito. Na prática, entretanto, a maioria ainda subestima o impacto que as competências individuais podem ter sobre o resultado dos negócios..." (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADE E COMPETÊNCIAS, 1999, p. 44).

A empresa, fruto de realizações de pessoas, tem necessidade de acompanhar as transformações do mundo contemporâneo e, para tanto, exige dirigentes com competências específicas. As condições necessárias para que as organizações superem o complexo ambiente de intensas, profundas e rápidas mudanças, e conseqüentemente a si próprias, passa pela capacidade de gestão de seus dirigentes.

Os dirigentes enfrentam, atualmente, um mundo mais complexo, ambíguo, de mudanças velozes, de rápida desatualização do conhecimento e tecnologias. Segundo Motta (1998), a experiência do mundo contemporâneo tem demonstrado que uma gerência eficaz, depende muito da capacidade do dirigente em desenvolver alternativas futuras para a sua organização em busca do alcance da missão da mesma. Este meio complexo exige que a gerência articule interesses comuns que garantam o alcance dos objetivos de forma mais adequada possível. Para o autor, o dirigente contemporâneo é peça fundamental do processo decisório organizacional, processo este, caracterizado por doses elevadas de ilógica, tendo em vista a complexidade, fluidez e ambigüidade das organizações atuais.

É importante para a ação gerencial no meio organizacional, a compreensão dos processos organizacionais de ação e decisão. Hoje, conserva-se a validade dos critérios de racionalidade, mas incorpora-se método ilógico e intuitivo. Neste contexto, os valores e atitudes individuais, bem como experiências administrativas, são variáveis determinantes do comportamento do dirigente. Daft (1999), afirma que em situação de grande complexidade ou ambigüidade que exigem decisões não-programadas como as que se vive atualmente, a experiência anterior e o bom senso são necessários para que se incorporem elementos inatigíveis para a identificação de problemas e suas conseqüentes soluções.

De acordo com Motta (1998), esse meio complexo exige da gerência um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. A experiência acumulada no mundo contemporâneo tem demonstrado que a eficácia da gerência, em grande parte, depende da capacidade do dirigente em desenvolver futuros alternativos para a organização, de forma a estabelecer transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional; da capacidade de ter visão do futuro e de grande escopo; de usar análises racionais e métodos intuitivos e de lidar com o incerto, o imprevisto e o não-familiar.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 O Ambiente Mutável

As mudanças vêm de todas as direções, mudando a face do mercado de trabalho e alterando a força de trabalho das próximas décadas. McCall Jr. (1995) lembra a frase de Heráclito, filósofo grego que no ano 500 a.C. já afirmava não haver nada permanente, a não ser a mudança. Segundo ele, tem-se presenciado mudanças tão violentas e atordoantes que são obsoletas e ultrapassadas antes mesmo de serem usadas. As mudanças futuras esperadas indicam o limiar de um “furo” tecnológico sem precedentes, equivalentes as mudanças sociais criadas pela chegada do automóvel, avião e televisão. Crises relacionadas com a quantidade de petróleo e qualidade da água e do ar colocarão em teste a imaginação e vontade do homem. Só resta às organizações adaptarem-se de forma rápida a este contexto.

De acordo com Gonçalves (1997), as empresas modernas estão procurando funcionar em conformidade com características mais adequadas aos novos tempos, ou seja, quadro de pessoal enxuto, número reduzido de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, uso intenso de terceirização, desenho organizacional baseado em processos, o que vem a exigir uma redistribuição de tarefas dentro das empresas. A internacionalização das mesmas e a operação em tempo real, desafiam-na a lidar com a variedade e complexidade dos novos modelos de gestão. Introduzem variáveis diferentes como: a mobilidade social de seu pessoal, a gestão de empresas internacionais, regras que incentivam cada vez mais a integração do pessoal e a diversidade cultural no ambiente de trabalho.

O sistema capitalista, segundo Wood Jr. (1995), tem passado por constante renovação e transformação, por crises e rupturas. O momento vivido caracteriza-se, em nível de macrotendências, por rompimento de barreiras e por conexões de todo o sistema, em termos intra-organizacional, o modelo taylorista-fordista está sendo substituído ou renovado por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às condições ambientais um tanto quanto instáveis. A instabilidade ambiental e o acirramento da competição elevaram a questão da mudança a um ponto de destaque para a sobrevivência das organizações. Velocidade, agilidade e flexibilidade tornaram-se aspectos fundamentais para as organizações adaptarem-se às mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas deste fim de século. Os consumidores estão

cada vez mais exigentes, o número de competidores aumenta a cada dia, o ciclo dos produtos reduz-se e a força de trabalho exige novos tipos de relacionamento.

Neste sentido, Wood Jr. (1995) sintetiza as idéias de alguns autores: Drucker e Mills indicam para o fim da organização de comando e controle e para o surgimento de modelos não hierarquizados; Peters menciona a influência das turbulências ambientais e de como as organizações devem adaptar-se e usufruir destas condições instáveis, fazendo do caos um novo modo de vida; Handy afirma que as mudanças atuais diferem das do passado, ou seja, antes predominava a continuidade e agora predomina a descontinuidade. Este fato exige uma postura mental diferente, antidogmática.

As organizações empresariais sofrem com estes desafios, que por sua vez, exigem novas competências das pessoas que nelas atuam. Requerem desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo, habilidade em apreender e lidar com grande variedade de forças dentro e fora da organização, e desenvolvimento de habilidades operacionais.

No que se refere à realidade organizacional brasileira, afirma Bergamini (1990, p. 101) que "O Brasil atravessa uma era de imperiosas solicitações ambientais que, se não forem convenientemente enfrentadas, podem vir a transformar-se em ameaças à perpetuação de muitas empresas." Este ambiente extremamente dinâmico e mutável em que as empresas têm precisado viver, tem modificado de forma considerável a natureza de diferentes atividades desenvolvidas no trabalho. Maiores exigências têm sido feitas quanto à habilitação para lidar de maneira eficaz com situações mais complexas, o que determina a necessidade de se considerar elementos mais complexos no processo decisório.

Segundo Bergamini (1990), o uso das máquinas não simplificou o trabalho humano. Elas podem estar exigindo do homem tarefas mais repetitivas, mas também requerem um maior conhecimento para que se possa trabalhar com elas. Fatores como estes determinam uma preocupação mais centrada no homem em situação normal de trabalho, e também uma nova escala de valores começa a surgir dentro do ambiente humano da empresa. Nos últimos anos, as organizações brasileiras têm-se defrontado com um ambiente em que as pessoas reivindicam, de forma clara e direta, o que até então eram só aspirações. Este novo fenômeno desnorteou as pessoas encarregadas de dirigir as organizações, envolvendo uma profunda mudança de mentalidade. Estilos comportamentais diferem de área para

área de trabalho, como também entre níveis hierárquicos. Para tanto, há que se considerar a necessidade de levar em conta as diferenças comportamentais dos diferentes estilos, ou seja, as diferenças individuais de personalidade. Para a autora, em muitas organizações brasileiras, nota-se uma certa intranquilidade que, possivelmente, traduza a necessidade do fim de uma etapa e o começo de outra. Certo está, que o modelo antigo não mais satisfaz e, que um clima de mal-estar encontra-se presente, causando uma grande vontade de promoção de profundas mudanças.

Parece ser que o operário brasileiro passa a querer que seus administradores percebam sua sensibilidade e capacidade de pensar. Parece também, ser necessário o abandono de uma herança burocrática que impede uma forma harmônica e adequada de progresso pessoal e de desenvolvimento de diferentes personalidades. O que se tem feito é infundir uma atitude de conformidade, controles verticais a partir da autoridade do chefe.

Neste cenário surge um tipo de administrador bitulado, considerado como homem de confiança da organização, mas que se encontra desprovido de habilidades administrativas. Muitos não perceberam que o homem não é mais tão lógico e racional, mas sim, alguém que possui sentimentos e ressentimentos que interferem no processo. A necessidade é de um ambiente de maior confiança entre as pessoas para que se possa resolver com mais propriedade os conflitos humanos.

A rapidez com que as mudanças ocorrem no ambiente empresarial, tem feito com que as pessoas tenham uma atitude reativa, procurando ajustar-se às mudanças. Só que, muitas vezes, o processo de ajustamento ocorre após o acontecimento caracterizado como mudança, ou seja, primeiro a empresa muda e só depois a pessoa procura saber onde se encaixar na nova realidade. O que as pessoas precisam é passar da situação de vítimas passivas da mudança para tornarem-se pró-ativas e gerenciarem a mudança social.

De acordo com Bennis (1995), as instituições são mais receptivas a mudanças quando a estima de todos os membros é preservada e intensificada. O que a maioria das pessoas deseja é aceitação, afeto e auto-estima. A ameaça da perda vem junto com a mudança e quando os gerentes removem essa ameaça, as pessoas identificam-se mais livremente com o processo de adaptação e tornam-se mais tolerantes com o alto grau de ambigüidade que acompanha as mudanças. "As

organizações mudam quando os membros querem mudá-las. Você não pode forçar essa mudança, nem mesmo com uma capa de Batman” (BENNIS, 1995, p.29).

O elemento humano é o elemento mais importante da organização. É ele que dá a orientação e que determina o destino da empresa. As decisões levam a marca do estilo comportamental do administrador que a toma. Farnsworth (apud BERGAMINI, 1990) diz que a empresa vê-se obrigada a gastar tempo e dinheiro com o desenvolvimento de executivos. Nas condições cada vez mais competitivas, o desenvolvimento de gerentes não é um luxo, mas uma necessidade de sobrevivência e requisito indispensável ao crescimento.

Pascale (apud JOHNSON, 1997) afirma que, quem estará chefiando as fileiras gerenciais de amanhã, será alguém comprometido com crescimento e com seu aprendizado pessoal; serão tanto facilitadores como tomadores de decisões e também muito experientes em engenharia social. Ele acredita que as pessoas que estarão no topo em 2010, poderão ser administradores de sistemas nos quais a inteligência e as iniciativas virão de equipes auto-organizadas, e que a liderança terá de ser mais inspirada e sábia.

O melhor estilo para 2010 vem a ser a capacidade do executivo mudar de um estilo para outro, de acordo com as exigências da situação, bem como, na capacidade de levar consigo a sua equipe sempre que ocorrer uma mudança (HAMID apud JOHNSON, 1997). O autor afirma que o gerente de amanhã está passando de um tipo carismático para um tipo mais facilitador e ouvinte, com experiência na concepção de processos que envolvem e associam pessoas.

2.1.1 O Papel Estratégico da Mudança

As organizações precisam se modificar não mais de vez em quando, mas sim o tempo todo. Elas devem movimentar-se rapidamente para acompanhar as modificações que ocorrem em torno delas. Daft (1999), afirma que as mudanças realizadas para se conseguir a adaptação ao ambiente, podem ser avaliadas segundo o escopo, ou seja, até onde as mudanças são incrementais ou radicais. As mudanças incrementais representam uma série contínua de avanços que mantêm o equilíbrio geral da organização, sendo que, muitas vezes, afetam apenas parte dela. Ao contrário, a mudança radical quebra a estrutura de referência da organização, envolve a criação de uma nova estrutura e de novos processos gerenciais. Em

virtude do atual ambiente de turbulência e imprevisibilidade, a ênfase está na necessidade de mudança radical.

Daft (1999), diz que os gerentes podem focalizar quatro tipos de mudanças nas organizações, de forma a obter vantagem estratégica: mudanças de tecnologia, mudanças nos produtos e serviços, mudanças na estratégia e na estrutura, mudanças de pessoas e da cultura.

Mudança de tecnologia - as mudanças de tecnologia se referem a modificações no processo de produção, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades, que capacitam a competência distintiva. Atualmente, qualquer empresa que não esteja, constantemente desenvolvendo, adquirindo ou adaptando novas tecnologias, provavelmente estará fora do mercado em poucos anos. Uma organização inovadora se caracteriza pela flexibilidade, autoridade delegada e ausência de normas rígidas de trabalho, e normalmente está associada a mudanças. A flexibilidade é atribuída à liberdade que as pessoas têm de criar e apresentar novas idéias. Essas organizações incentivam o processo de inovação de baixo para cima. As idéias vêm a partir dos funcionários de nível médio e inferior porque estes têm liberdade de propor idéias e experimentá-las.

Mudanças nos produtos e serviços - para muitas empresas, a criação de novos produtos é um meio essencial de se adaptar e sobreviver num ambiente em rápida mutação. As empresas estão aprendendo a desenvolver novos produtos e de modo incrivelmente rápido, para ganhar novos negócios.

Mudanças na estratégia e na estrutura - referem-se ao âmbito administrativo da organização, que por sua vez envolve a supervisão e o gerenciamento. Incluem modificações na estrutura da organização, no gerenciamento estratégico, nas políticas, nos sistemas de premiação, nas relações trabalhistas, nas formas de coordenação, nos sistemas de informações gerenciais e controle de sistemas de contabilidade e orçamento. O conhecimento para essa inovação repousa no núcleo técnico e nos grupos profissionais, como os de pesquisa e engenharia, porém, são de responsabilidade da alta direção das organizações.

Mudanças de pessoas e da cultura - as organizações são compostas por pessoas e seus inter-relacionamentos. As mudanças mencionadas anteriormente não acontecem por si mesmas, e modificações em qualquer uma delas, envolvem mudanças nas pessoas. As mudanças nas pessoas visam os valores, atitudes,

expectativas, crenças, aptidões e comportamentos. Mudar a maneira de pensar exige uma modificação dos valores e normas subjacentes à cultura da organização.

2.1.2 Liderança para Mudança

De acordo com Daft (1999), à medida que o mundo se torna mais e mais complexo, a necessidade de mudanças dentro das organizações e de gerentes que possam ter sucesso com as mudanças, continua a crescer. Tratar das mudanças rápidas é um dos maiores desafios que as organizações enfrentam atualmente. A modificação e adaptação necessárias, exigem "... líderes que possam reconhecer claramente a necessidade de mudança e fazê-la acontecer, que possam desenvolver e divulgar uma visão do que a organização pode vir a ser e proporcionar a motivação e a orientação para conduzi-la até lá" (DAFT, 1999, p. 203). Os líderes, com essas capacidades, reconhecem que a mudança é dolorosa para os funcionários e aprendem a se colocar no lugar destes e desenvolver parcerias que tornam possíveis as mudanças bem-sucedidas.

A mudança bem-sucedida só pode ocorrer quando os funcionários se prontificam a dedicar seu tempo e energia necessários para atingir novas metas e suportar possíveis tensões e fadigas. Uma visão clara que englobe flexibilidade e abertura para novas idéias, métodos e estilos, torna o terreno preparado para uma organização orientada para a mudança, de forma a ajudar aos funcionários a lidar com o caos e a tensão associados à mudança.

Daft (1999) apresenta três estágios de motivação que visam a encaminhar os funcionários para a mudança:

- a) primeiro estágio - os funcionários ouvem falar da mudança através de reuniões, palestras, ou contato pessoal, conscientizando-se de que as mudanças afetarão diretamente o seu trabalho;
- b) segundo estágio - os líderes devem ajudar os funcionários a compreenderem plenamente o impacto da mudança e os resultados positivos dela esperado. Quando os funcionários percebem que a mudança é positiva, a decisão de implementá-la está tomada;
- c) terceiro estágio - começa o processo de motivação propriamente dito (implantação). O processo de tentativa para a mudança oportuniza aos

líderes discutir problemas e preocupações dos funcionários, desenvolvendo a motivação para a ação;

- d) quarto estágio - é o estágio da institucionalização. Os funcionários vêem a mudança como uma parte normal e integrante das operações organizacionais, e não como algo novo.

Os líderes devem desenvolver qualidades pessoais, habilidades e métodos necessários para ajudar suas empresas a permanecerem competitivas, tendo em vista as pressões para que as organizações se modifiquem.

2.2 A Organização

De acordo com Katz e Kahn (1987), no moderno mundo ocidental, o indivíduo passa a maior parte do tempo em que está acordado, em organizações e ambientes organizacionais, por este motivo, é que o esforço e a motivação dos seres humanos, constituem a fonte principal de manutenção de quase todas as estruturas sociais, devendo as mesmas serem melhor compreendidas. Cabe às organizações humanas a atração e retenção de indivíduos, bem como sua motivação, para que executem os atos organizacionais necessários. Neste sentido, a organização humana tem a tarefa de reduzir a variabilidade, instabilidade e espontaneidade dos atos dos indivíduos.

Em organizações formais, seus membros reagem a pressões visíveis do ambiente e quase sempre são motivados por valores compartilhados. Mesmo assim, para a obtenção de desempenho adequado por parte dos membros da organização, a solução é promulgar e impor regras de conduta, ou seja, estabelecer leis. Este é o significado que dá amparo à definição de organização como um sistema de papéis. "Cada papel consiste em um conjunto de prescrições e de modos de comportamento que precisam ser cumpridos e, tipicamente, inclui também um conjunto de proscições e maneiras de agir que devem ser evitadas. No processo de criar tais prescrições e proscições vimos o início do subsistema gerencial de uma organização" (KATZ e KAHN, 1987, p. 223).

Se o funcionamento da organização fosse um processo perfeito, se os homens encarregados deste funcionamento não falhassem nunca, se o ambiente fosse imutável, não haveria problemas de gerência logo após terminado o esquema de funcionamento e comunicadas as prescrições. No entanto, as organizações

possuem características que as tornam mais complexas e dinâmicas. Os papéis presentes nas organizações são preenchidos por pessoas com variação de força e inteligência, refletindo diretamente no desempenho de seu papel, em forma de desvios dos requisitos organizacionais e também como faltas e excessos de diversos tipos. Outro fator significativo com relação às pessoas da organização é o fato de que as mesmas possuem outros envolvimento além de seu cargo, tais como, família, amigos, *hobbies*. Seu envolvimento na organização é um dos aspectos de sua vida pessoal. Assim sendo, sua conduta resulta de todos os seus envolvimento, tanto passados como presentes, e não só das circunstâncias do momento vivido. Neste sentido é que Katz e Kahn (1987) afirmam que o desempenho de papel nas organizações sofre a influência de fatores da personalidade e da experiência não organizacional, razão pela qual a maioria dos atos, no contexto organizacional, possuem consequências intencionais e não-intencionais.

As organizações não são sistemas perfeitos e livres de atritos, suas partes se desgastam. Os ocupantes de papéis envelhecem ou se incapacitam, o mesmo acontecendo com máquinas e prédios. Tudo na organização está sempre em uso e desgaste. A reposição de pessoas significa a necessidade de ajustamentos não só para o novo empregado, mas também para os demais membros que interagem com ele devido à variabilidade inerente a seres humanos. A reposição de elementos não humanos requer, em grau menor, um pouco da mesma necessidade para ajustamento global.

A organização está inserida num meio que se modifica. Cada mudança no ambiente requer uma mudança em relação a ela por parte do sistema organizacional, requer um comportamento adequado e fidedigno.

2.2.1 Estrutura de Autoridade

Para assegurar o desempenho de papéis é necessário tornar seus requisitos explícitos, para cada posição ocupada, sendo seu cumprimento, uma questão de lei organizacional. Necessária se faz a criação de uma estrutura de autoridade dentro do subsistema gerencial. "Por *autoridade* queremos simplesmente dizer poder legítimo, o poder de que se acha investida uma pessoa ou posição e que é reconhecido e aceito como apropriado, não só pelo detentor do poder como pelos

demais membros do sistema” (KATZ e KAHN, 1987, p. 225). Decorre deste fato que, estrutura de autoridade e subsistema gerencial são inseparáveis, uma vez que surgem das mesmas necessidades organizacionais, desenvolvendo-se de forma interativa e simultânea. As organizações necessitam de meios para assegurar o desempenho de papéis, repor membros perdidos, coordenar os diversos subsistemas, reagir a mudanças externas e tomar decisões referentes a como tudo isso deve ser realizado. Cada organização deve ter uma forma de subsistema gerencial, uma estrutura de autoridade e papéis que tenham um certo grau de especialização para cada função mencionada. Esta descrição aproxima-se da função mínima de um líder ou supervisor, que deve observar se o desempenho das pessoas incumbidas de determinados papéis está de acordo com os requisitos estabelecidos pela organização, ou se precisa adotar ações corretivas, fazendo com que os ocupantes dos papéis mudem de comportamento para que os requisitos dos papéis sejam satisfeitos. A aceitação por parte dos subordinados em obedecer a seus supervisores, normalmente não aparece descrita nos requisitos de um papel, porém, esta necessidade é essencial e está vinculada ao cargo. A influência do supervisor sobre o subordinado é considerada uma questão de lei organizacional e, portanto, legitimada em decorrência da ocupação do ofício por parte do supervisor, por isso é aceita por parte dos subordinados. Apesar da legitimação de autoridade não implicar, necessariamente, em aceitação total e irrestrita e cumprimento dos requisitos dos papéis por parte do subordinado, a organização não pode funcionar sem uma quantidade substancial de reconhecimento e aceitação de autoridade. Assim, é que a legitimação de relacionamentos de poder é apoiada por um sistema de penalidades utilizado para punir faltas passadas, para correções e também para eliminar do sistema o membro que não se desempenha e não se deixa influenciar, de forma a evitar que suas faltas causem danos sistêmicos. O poder legítimo da organização, para coordenar e assegurar o desempenho das pessoas em seus diferentes papéis, leva ao estabelecimento de comportamentos legítimos e ilegítimos, pressupondo penalidades, o que explica a necessidade de autoridade nas organizações humanas e de desenvolvimento de uma estrutura de autoridade.

Weber (apud KATZ e KAHN, 1987) salienta que as estruturas burocráticas modernas utilizam sua estrutura de autoridade do tipo legal-racional em contraste com a autoridade tradicional e com a autoridade carismática. Na autoridade *tradicional*, as pessoas observam as diretivas de uma pessoa que ocupa uma

posição de autoridade cujo posto foi herdado por direito. Neste tipo de estrutura de autoridade não existem esferas de competência claramente definidas para assessoria administrativa. As ações e decisões são determinadas por regras pessoais, a mudança necessária não vem de nova legislação, mas sim da pessoa tradicional em autoridade, que as justifica como antigos valores que ela deseja sejam implantados de tais modos. A estrutura de autoridade do tipo *carismática* não está vinculada a qualquer tipo de regras. As qualidades mágicas do líder são ilimitadas, inviabilizando uma estabilidade de relacionamentos de conjunto de papel. À medida que as sucessões vão acontecendo por designação do líder ou por sucessão hereditária, o carisma inicial desloca-se para o tradicionalismo. Também pode acontecer do carisma deslocar-se para a legalização na medida em que os discípulos criam regras para a admissão de novas pessoas para o grupo, estabelecendo protocolos e descrevendo a hierarquia de posições e recompensas. Na autoridade do tipo *legal*, a obediência deve ser prestada somente à lei, ou seja, obediência à ordem impessoal de um indivíduo investido de uma posição de autoridade e dentro de sua área definida de poder legítimo.

As estruturas de autoridade apresentam limitações e deficiências quando aplicadas a organizações maiores e mais complexas. Alguns dos problemas delas decorrentes, podem ser solucionados através da pirâmide convencional de autoridade, criada para minimizar o risco de falha de desempenho na organização. Na pirâmide convencional, criam-se novos papéis, o supervisor de supervisores, com responsabilidade direta sobre o supervisor e indireta sobre o objeto da supervisão. No entanto, a proliferação de níveis supervisores para minimizar riscos de falhas de desempenhos, agrava o problema da eficiência.

Uma importante alternativa de estrutura piramidal para a administração de organizações sociais complexas é desenvolvida no governo e nas organizações voluntárias. É o modelo denominado democrático. Os subsistemas de uma organização democrática são os mesmos que de uma organização hierárquica, a diferença está no subsistema gerencial e na estrutura de autoridade. Na organização hierárquica, a pirâmide representa uma fusão de *status*, prestígio, recompensas e poder que atingem seu ponto alto na pirâmide à medida que se ascende a mesma. Assim, é que o presidente da empresa recebe o salário mais alto, desfruta de maior prestígio e pode lançar novas políticas. O poder, na organização hierárquica, é executivo e legislativo. Inclui não somente a operação da organização, mas também

a definição da organização, o poder de determinar um futuro diferente em termos de política e estrutura, do que é hoje. Ele inclui também, a determinação de quais indivíduos deverão desempenhar os papéis organizacionais estipulados. No modelo organizacional democrático, existe a separação de diferentes aspectos de poder que estão difundidos na hierarquia. A distribuição de poder é feita de forma compartilhada entre os membros do corpo político. Neste tipo de organização, o poder executivo é distribuído de acordo com a estrutura piramidal hierárquica. O poder legislativo é amplamente compartilhado pelos membros da organização, situação esta bastante caracterizada pelo slogan “um membro, um voto” .

Duas a três décadas atrás, Bennis (1995) já percebia um traço comum acontecendo entre notáveis organizações da época. Percebia ele, uma atrofia do poder, até então absoluto da alta gerência, estava surgindo uma organização onde as boas idéias eram valorizadas mesmo não sendo do chefe. Nos anos 60, o gerenciamento participativo era uma noção bastante radical, atualmente, a maioria das empresas pratica alguma forma de gerenciamento igualitário. Grupos de trabalho autogerenciados estão substituindo linhas de montagens em fábricas de automóveis. Em muitas organizações a maior parte das decisões são tomadas pelos funcionários da linha de frente, que trabalham em equipes em partes de projetos, e não pelos gerentes. Até mesmo a coordenação do projeto é feita por representantes das equipes que trabalham em comitês conhecidos como “juntas diretoras”. A corporação moderna e bem sucedida pode ter suas partes imediatamente reconfiguradas de acordo com as circunstâncias. “O antigo paradigma que exaltava o controle , a ordem e a previsibilidade cedeu lugar a uma ordem não-hierárquica na qual as contribuições de todos os funcionários são solicitadas e reconhecidas e na qual a criatividade é valorizada acima da lealdade cega” (BENNIS, 1995, p. 38). Um estudo de Rebecca A. Henry (apud BENNIS, 1995) descobriu que grupos fazem melhores previsões do que indivíduos. O incentivo a uma ampla participação, e até mesmo discordância, faz com que as organizações tomem melhores decisões.

Previsões de Bennis e sua colega Slater (1995), foram acertadas quando afirmaram que a adaptabilidade iria se tornar o fator determinante mais importante para a sobrevivência de uma organização do futuro. Segundo eles, a pessoa que possui as informações exerce mais poder do que nunca. Bennis (1995) admite porém, que não perceberam totalmente a importância que a tecnologia da

informação viria a ter ao acelerar o ritmo das mudanças e ajudar a criar uma corporação global, se não uma aldeia global.

Nos anos 80, o Japão representou um papel importante, ao moldar o comportamento empresarial americano. Esse fato inspirou uma auto-avaliação em massa e rompeu para sempre o *status quo*. Os líderes americanos estavam dispostos a tudo, até mesmo a compartilhar suas prerrogativas com seus subordinados, a fim de alcançar a concorrência japonesa. A partir desses acontecimentos, surgiu um novo tipo de líder, um facilitador e não um autocrata, um apreciador de idéias e não, necessariamente, uma fonte delas. Ainda existe representação pública de empresas e países, mas o líder e a organização não são mais os mesmos. Só mesmo dentro de uma democracia, a criatividade é reconhecida como artigo de valor inestimável e absolutamente imprescindível, podendo aparecer a qualquer hora.

2.2.2 Democracia e Burocracia

Segundo Bennis (1995), a razão de a democracia ser tão amplamente adotada deve-se ao fato de que, sob determinadas condições, ela representa uma forma de organização social mais eficiente. As nações do mundo que resistiram por mais tempo em condições de relativa riqueza e estabilidade, eram democráticas, ao contrário dos regimes autoritários que, com poucas exceções, desintegraram-se ou sobreviveram de forma precária e atrasada. Para o autor, a democracia é o único sistema que pode conviver com exigências sempre novas da civilização contemporânea. A comunidade empresarial emite sinais do reconhecimento da eficiência da democracia. Ao perceberem a falta de criatividade e vitalidade administrativa em seus sistemas, procuram apoio de cientistas sociais e programas externos. Envia equipes de gerenciamento para participar de laboratórios de relações humanas e organizacionais, para que aprendam qualificações e atitudes consideradas anárquicas e revolucionárias há dez anos atrás.

O termo *democracia*, utilizado por Bennis (1995), implica em um sistema de valores que incluem:

- a) comunicação total e livre, independentemente de posição e poder;
- b) utilização do consenso ao invés de coerção ou concessão para administrar conflitos;

- c) influência baseada na competência, conhecimentos técnicos e não em extravagâncias, caprichos pessoais ou prerrogativas de poder;
- d) atmosfera de incentivo e expressão de emoções, bem como comportamento orientado para as tarefas;
- e) tendência humana que aceita o conflito entre organização e indivíduo como inevitável, mas administrando e mediando esse conflito em bases racionais.

Bennis (1995, p.42), afirma que o motivo para essas mudanças deve-se ao fato de que "... a democracia se torna uma necessidade funcional sempre que um sistema social está competindo para sobreviver sob condições de mudanças crônicas."

O tipo de mudança mais conhecido pelas pessoas do mundo moderno é a que se refere à inovação tecnológica. Tendo em vista que as mudanças se tornaram um fator permanente e acelerador da vida, a capacidade de adaptação a elas, passou a ser o fator determinante mais importante para a sobrevivência. Pesquisas sobre organização e comunicação no MIT, revelam o modelo de organização mais adequado para adaptabilidade a condições mutantes: o tipo igualitário ou descentralizado. Esse tipo de organização possibilita uma aceitação rápida de uma idéia nova, flexibilidade ao lidar com problemas novos e, em geral, um bom estado de espírito e lealdade.

O modelo militar-burocrático, no qual as organizações modernas foram rudemente baseadas, mostra-se um modelo de inadequação prática. Em seu lugar está, emergindo e ganhando espaço, a instituição da ciência, porque os desafios enfrentados pelos empreendimentos modernos, são dilemas que requerem conhecimento e precisam da verdade. Processos de solução de problemas, resolução de conflitos e reconhecimento de dilemas, apresentam grande afinidade com a busca da verdade. A única instituição baseada em mudança e preparada para elas, é a instituição da ciência, sendo, por esse motivo que, para que o espírito inquisidor, fundamento da ciência, cresça e prospere nos empreendimentos modernos, deve existir um ambiente democrático. "A ciência incentiva uma visão política igualitária, pluralista e liberal. Acentua a liberdade de opinião e discordância. É contra todos os tipos de totalitarismo, dogma, mecanização e obediência cega" (BENNIS, 1995, p. 44).

A democracia é o único sistema de organização compatível com mudanças constantes, de acordo com Bennis (1995), ela é uma necessidade nas áreas em que as mudanças estão sempre presentes e onde um empreendimento científico criativo precisa ser fomentado. O “grande homem” que, com inteligência e sagacidade, conseguia dirigir, com poderes ditatoriais, uma organização em crescimento e mantê-la na vanguarda, já não é mais suficiente. Hoje, assim que começa a colher os frutos da sua imaginação, poderá estar desatualizado, porque outra pessoa inovou um pouco mais. Mas, com que facilidade ele poderá abandonar sua idéia, que está cheia de esperança e ambições? O absolutismo de sua posição começa a pesar sobre a flexibilidade e o crescimento da empresa. O culto à personalidade dos heróis ainda existe, mas está desaparecendo e dando lugar a equipes de gerenciamento sólidas.

No lugar do *grande homem*, surgiu o *homem organizacional*. A tendência ao homem organizacional indica uma organização mais solta e flexível, onde os papéis são, até certo ponto, intercambiáveis e ninguém é indispensável. Essa tendência se origina na necessidade de haver flexibilidade e adaptabilidade, bem como da necessidade de maximizar a disponibilidade de conhecimento apropriado, habilidades e discernimento em condições de grande variabilidade.

A base para associação entre democracia e mudança é representada pelo fato de que a rápida mudança tecnológica significa que a sabedoria dos mais velhos é muito obsoleta e que os jovens estão mais adaptados à sua cultura do que seus pais. “Os idosos, os estudados, os fortes, os ricos, os que têm poder — na verdade, esses são os que estão comprometidos. Aprenderam um modelo e obtiveram êxito com ele. Porém, quando surge a mudança, é sempre o *descomprometido* que pode efetuar a melhor e tirar proveito dela” (BENNIS, 1995, p. 51). O descomprometimento, no entanto, leva a uma falta de envolvimento, a uma alienação e ceticismo, e por isso mesmo, sua força é, muitas vezes, subestimada. Somente entre autoritários se encontra a segurança dogmática, a hipocrisia, a intolerância e a crueldade que permitem que uma pessoa não duvide de outros ou de sua própria opinião. No entanto, o relaxamento, desmazelo, a desordem das estruturas democráticas espelham o sentimento de que, aquilo que foi alcançado hoje, provavelmente é apenas uma solução parcial, podendo muito bem, ser alterado amanhã.

Bennis (1995) referindo-se à burocracia e a mudanças, menciona um fato interessante. Segundo ele, já em 1835, um marinheiro foi questionado por um observador sobre os motivos pelos quais os navios americanos eram construídos para durar tão pouco, para o que ele respondeu que a arte da navegação estava progredindo tão rápido, que o melhor navio iria tornar-se obsoleto se durasse mais do que alguns anos. Esse fato era o indicativo da preocupação e obsessão reinante na época, por parte dos americanos, com relação à mudança. A novidade, no entanto, está na velocidade, na escala de mudança e no escopo da mudança em si.

Há muitos anos Bennis (1995) já previa o final da burocracia da forma como era conhecida, e o surgimento de novos sistemas sociais, mais apropriados às demandas da industrialização do século XX. Essa previsão resultou do princípio evolucionário de que cada era desenvolve uma forma organizacional adequada para a sua capacidade. Assim é que, a burocracia como cadeia de comandos estruturada nas linhas de uma pirâmide, está em desarmonia com a realidade contemporânea.

A burocracia a que Bennis (1995) se refere, trata-se de uma invenção social útil que foi aperfeiçoada durante a revolução industrial para organizar e dirigir as atividades de uma empresa. Fazem parte de sua anatomia:

- a) uma cadeia de comando bem-definida;
- b) uma divisão do trabalho baseada na especialização;
- c) promoção e seleção baseadas na competência técnica;
- d) impessoalidade nas relações humanas.

Esse modelo foi desenvolvido como forma de reação contra a submissão pessoal, nepotismo, crueldade e julgamento caprichosos e subjetivos adotados pelas práticas gerenciais, durante os primeiros dias da revolução industrial. Ela veio colocar ordem e precisão nas organizações e dar um tratamento imparcial para os trabalhadores. Ela representou uma resposta criativa para uma era radicalmente nova, hoje porém, novos formatos organizacionais estão se tornando visíveis aos nossos olhos.

De acordo com Bennis (1995), existem algumas condições que levam a burocracia à morte. As *mudanças rápidas e inesperadas* não condizem com a burocracia, cuja força, encontra-se na capacidade de gerenciar de forma eficiente o que há de rotineiro e previsível nos assuntos do ser humano; o *crescimento em tamanho*, onde o volume tradicional de atividades de uma organização não é suficiente para sustentar o crescimento; a *complexidade da tecnologia*, requerendo

integração entre atividades e pessoas de competências muito diversificadas e altamente especializadas; a *mudança no comportamento gerencial*, tendo em vista um novo conceito de homem, baseado no maior conhecimento de suas necessidades complexas e mutantes; baseado em um novo conceito de poder baseado na colaboração e na razão, substituindo a coerção e ameaça; em novo conceito também, de valores organizacionais, baseado em ideais humanista-democráticos, substituindo um sistema de valores despersonalizado e mecanicista.

O motivo para a mudança na filosofia gerencial foi criado pelos próprios gerentes, os cientistas comportamentais esclareceram, articularam e legalizaram o que não estava registrado. “O verdadeiro empurrão para essas mudanças deriva da necessidade não só de humanizar a organização, mas também de usá-la como um caldeirão de crescimento pessoal e desenvolvimento da auto-realização” (BENNIS, 1995, p.66).

Para Moscovici (1999), em maior ou menor extensão, o modelo burocrático ainda vigora na maioria das organizações sociais. Sua tônica está no controle sobre as pessoas, numa visão mecânica de que as mesmas são partes trocáveis para o funcionamento contínuo e eficiente da máquina. A estrutura organizacional do modelo burocrático adota uma forma rígida com cargos fixos e preestabelecidos, com sistemas técnicos estabelecidos pela tecnologia, com sistemas de informação que mais atendem as necessidades gerenciais do que apóiam o trabalho principal de todos. No que se refere aos processos humanos, estes são gerenciados pelo departamento de pessoal e, por isso, recebem um enfoque predominantemente administrativo, o que tende a reduzi-los a cadastros, números, índices e estatísticas. Em termos de hierarquia esta é orientada para o papel organizacional e o poder da autoridade. Os papéis principais do gerente, continuam sendo reforçados como planejador, deliberador, controlador, avaliador, guardião e protetor do *status quo*. “O gerente sofre com a contradição da dupla mensagem organizacional: ‘Seja guardião e protetor do *status quo*’ versus ‘Seja criativo, proponha mudanças e soluções não convencionais’” (MOSCOVICI, 1999, p. 3).

2.2.3 O Sistema Organizacional

As estruturas sociais, de acordo com Katz e Kahn (1987), são sistemas inventados, feitos pelo homem e imperfeitos. Tanto pode romper-se de um momento

para o outro, como podem durar por muitos anos, firmam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. A constância dos indivíduos envolvidos nos relacionamentos dos sistemas sociais, é muito baixa, decorrendo daí, uma das características do sistema social, o da variabilidade. Essa variabilidade e instabilidade das ações humanas pode ser reduzida através de forças de controle, tais como, a divisão do trabalho através de um esforço coordenado de pessoas; valores e expectativas compartilhados entre as pessoas; imposição de regras que, por sua vez, requer alguma forma de penalidade ou sanção negativa.

Segundo Katz e Kahn (1987), a imposição de regras leva a existência de padrões formais de comportamento, ou seja, a organização formal doutrina seus membros em suas próprias normas de sistema. Os padrões formais de comportamento são o desempenho em papel, as normas que prescrevem e sancionam esses comportamentos e os valores que as justificam. Os *papéis* descrevem formas de comportamentos ligados a determinadas tarefas, são configurações padronizadas de comportamentos requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem no entanto, considerar-se seus desejos pessoais ou suas obrigações interpessoais. A *normas* são expectativas gerais com caráter de exigência e atingem a todos os incumbidos de um papel num sistema ou subsistema. Os *valores* são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Os papéis, normas e valores fornecem três bases inter-relacionadas para a integração de organizações, quais sejam: as pessoas se acham ligadas entre si em função da interdependência funcional de seus papéis; as pessoas não só desempenham sua parte na cadeia de atividades interdependentes, mas também aceitam as normas de executar um trabalho satisfatório; os valores centralizados nos objetivos do sistema fornecem também, uma fonte de integração.

Para Katz e Kahn (1987), o processo de integração envolve dinâmicas diferentes dos principais subsistemas organizacionais:

- a) *subsistema técnico ou de produção* - abrange o processamento, a transformação de energia ou de informação.
- b) *subsistema de apoio* - leva a efeito as transações do meio ambiente, auxilia na importação do material a ser trabalhado ou na exportação do produto acabado, assim como, inclui estrutura de procura e de atividades

em nível mais alto, para garantir relações favoráveis com as estruturas maiores;

- c) *subsistema de manutenção* - visa atrair e manter as pessoas em seus papéis funcionais. Tem por meta a preservação do sistema, por seleção ou recompensa aos já selecionados. Em organizações sociais, as recompensas e sanções compreendem importantes subestruturas de manutenção utilizadas em relação a desempenhos e infrações específicas, junto a um conjunto de regras. Atualmente, utiliza-se mais o sistema de recompensas, tanto para atrair e manter os membros de um sistema, como para conseguir um nível ótimo de desempenho. Desta forma, o desafio encontra-se em conservar as pessoas no sistema organizacional e mantê-las motivadas. As recompensas, além de monetárias, são também de prestígio e *status*, satisfação na execução do trabalho, identificação com o produto e satisfação decorrente das tomadas de decisões. Os membros que recebem mais recompensas, são os que têm mais *status*, cargos mais interessantes e oportunidade de tomada de decisão.
- d) *subsistema adaptativo* - as mudanças externas atingem a organização, exigindo que a mesma proceda a uma modificação interna. Para tanto, poderá haver estruturas que serão totalmente dedicadas à previsão de tais mudanças.
- e) *subsistema gerencial* - a este sistema cabe controlar, coordenar e dirigir os vários sistemas da estrutura. É formado de ciclos de atividades que cruzam horizontalmente a estrutura, coordenando os subsistemas e ajustando o sistema total a seu ambiente.

De acordo com os autores, existem dois tipos de subsistemas gerenciais, os mecanismos regulatórios e a estrutura de autoridade:

- *mecanismos regulatórios* - são subestruturas que coletam e utilizam informações sobre as transações de energia e dão *feedback* ao sistema sobre o seu produto. Uma organização que opera sem mecanismos regulatórios é considerada como um grupo primitivo e não como organização social. Os mecanismos regulatórios são altamente desenvolvidos em organizações com fins lucrativos, onde as informações de mercado e da venda de mercadorias são usadas constantemente para controlar suas atividades produtivas e suas ações com respeito ao suprimento

de matérias primas. A complexidade de mecanismos regulatórios é uma tendência predominante. O uso dos computadores serve para processar todas as informações sobre o funcionamento interno da organização e seu ambiente, orientando as decisões nos escalões mais altos, sobre normas e diretrizes básicas e para atribuir pesos a vários fatores. Os aparelhos automatizados são empregados para a auto-regulação do desempenho de certas tarefas. “O uso sistemático de informação para orientar o funcionamento organizacional é o *sine qua non* de uma organização” (KATZ e KAHN, 1987, p. 61);

- *estrutura de autoridade* - é a maneira pela qual o sistema gerencial é organizado em relação às fontes de tomada de decisão e seus meios de execução. Sua essência está na aceitação de diretivas como legítimas, ou seja, com aquiescência ou aprovação do povo em relação às regras do jogo, independentemente se chegou às mesmas por processo democrático ou por promulgação do auto. São propriedades de um sistema e não de uma personalidade individual. Muitas vezes, personalidades autoritárias abusam do poder legal em áreas nas quais é difícil de ter ou conter suas ações. As pessoas possuem uma tendência a personalizar relacionamentos e acabam por imputar despotismo pessoal ao funcionamento ordeiro do sistema social, confundindo exercício de autoridade legal com autoritarismo.

De acordo com Katz e Kanh (1987), em uma estrutura de autoridade as funções executivas e legislativas, podem estar juntas ou separadas. Numa estrutura de um sistema único, que inclui as funções executiva e legislativa, os executivos de cúpula legislam pela organização. Quando a estrutura tem sistemas separados, a diretoria nomeada ou autoperpetuada cria a política e, um gerente e seus subordinados a executam. “A diferença essencial entre um sistema democrático e um autoritário não é se os executivos ordenam ou consultam os que lhe estão abaixo, mas se o poder para legislar, quanto a diretrizes, pertence aos membros ou aos escalões da cúpula” (KATZ e KANH, 1987, p.62). Em grupos primitivos, as associações de pessoas nas quais há falta de mecanismos regulatórios (grupamentos voluntários), pode haver uma estrutura de poder baseada na força superior da personalidade de um líder, quer seja, por destreza física, quer por mentalidade alerta ou por persuasão. A estrutura de autoridade nos sistemas feudais e semifeudais é clara e legitimada por uma combinação de papel, *status* e personalidade. Foi a moderna organização burocrática que desenvolveu uma

estrutura de autoridade do tipo legal-racional, onde as leis e prerrogativas da autoridade estão completamente separadas da pessoa e da personalidade de quem usa esta autoridade.

Nas organizações sociais, os papéis são desempenhados sem os embaraços de um *status* herdado socialmente ou de contaminação da personalidade. Esta rede padronizada de comportamentos em papéis constitui a estrutura formal da organização, sendo uma questão de grau, embora, na organização, o indivíduo tenha menor liberdade para fazer com que seu papel coincida com a expressão de sua personalidade, comparando-se com outros ambientes sociais. Na organização, o indivíduo está cômico das exigências inerentes ao seu papel.

Existem muitas maneiras de tornar um comportamento estável e fidedigno, variando entre reverência ou temor à sensibilidade e obediência. Tais mecanismos podem ser formados dentro dos processos em que o indivíduo é socializado em sua cultura. As pessoas pertencem a várias organizações e normalmente o desempenho total e pleno de suas personalidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional. Querendo ou não, a organização traz para dentro do seu universo, a pessoa completa, embora o papel organizacional estipule condutas que implicam em apenas uma "fatia psicológica" da pessoa. "A exigência organizacional para que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo, para que possa desempenhar um papel, é literalmente uma exigência de despersonalização..." (KATZ e KAHN, 1987, p.67).

Além de papéis que diferenciam uma posição da outra, normas e valores também caracterizam os sistemas sociais, como atividades padronizadas e interdependentes de seres humanos. As normas de um sistema deixam explícitas as formas de comportamento apropriadas a seus membros, e por isso têm uma qualidade de *poderiam* e *deveriam*, semelhante com os papéis. Os valores de sistema, ou ideologia, proporcionam uma justificação de forma mais elaborada e generalizada, para comportamento apropriado e para atividades e funções do sistema. Eles fornecem uma razão para os requisitos normativos. As normas e valores se interpenetram. Para que um valor se torne uma norma de um sistema, é necessário que tenha uma formulação explícita com referência a um comportamento identificável.

Tanto normas como valores de sistema são produtos de grupo e não representam necessariamente valores idênticos aos dos indivíduos envolvidos no sistema. São padrões utilizados como referência para julgar comportamento aceitável ou não, pertinente ao sistema, e têm o propósito geral de vincular as pessoas, de forma que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhe foram atribuídas. Normas e valores do sistema estão refletidos no clima ou cultura do sistema, uma vez que toda a organização cria sua própria cultura ou clima, através de seus próprios tabus, usos e costumes. O clima da organização, reflete também disputas internas e externas, tipos de pessoas que a organização atrai, formas de comunicação, o exercício da autoridade, o *lay out* físico e processos de trabalho. As organizações possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

2.2.4 Conflitos

Segundo Katz e Kahn (1987), os laços sociais explicitados em estrutura de autoridade que surgem para manter a previsibilidade, não são necessariamente entidades fixas uma vez que os relacionamentos padronizados resultantes de transigência entre forças antagônicas, refletem conflitos. A estrutura informal, inevitavelmente, surge para manter o conflito entre regras, regulamentos e necessidades humanas. Dahrendorf (apud KATZ e KAHN, 1987), afirma que os modelos de estrutura social precisam reconhecer o conflito automático associado à dicotomia de papéis de predomínio positivo ou negativo, produzida pela necessária estrutura de autoridade. Por natureza, as organizações contêm fontes intrínsecas de conflito. Esta natureza dos conflitos automáticos deve ser estudada para um entendimento adequado do funcionamento presente e da estabilidade futura da organização. Em grandes organizações complexas, uma das principais funções da administração de cúpula é a *vinculação* de reivindicações que competem entre si e de exigências em conflito.

O fato de se afirmar que o conflito é característica de organizações humanas não implica em considerar a violência como um meio de vida organizacional. A ocorrência simultânea de dois ou mais envios de papel, de forma que o desempenho de um dificulta o desempenho de outro, é denominada de conflito de papel. O

cumprimento de uma expectativa exclui completamente a possibilidade de cumprimento da outra.

Katz e Kahn (1987) mencionam existir quatro tipos de conflitos: o intratransmissor, onde ocorrem expectativas incompatíveis de algum determinado membro do conjunto de desempenho; o intertransmissor, onde existem expectativas incompatíveis de dois ou mais membros; o interpapéis, com a existência de incompatibilidade entre dois ou mais papéis por parte da mesma pessoa focal e, o conflito pessoa-papel, onde a incompatibilidade existe entre os requisitos de um papel e as necessidades ou valores da pessoa que tem tal papel.

Estudos sobre conflito e ambigüidade de papel desenvolvidos por Kahn e seus colegas (apud KATZ e KAHN, 1987), verificaram o grau de conflito a que um ocupante de determinada posição está sujeito, relacionando-o à localização da posição dentro da organização. Posições profundamente localizadas na estrutura organizacional eram relativamente livres de conflito, já as posições localizadas perto da superfície ou fronteiras da organização tinham mais probabilidade de estarem cercadas de conflitos. Cargos que envolviam negociações, compra, venda eram sujeitos a maior tensão. Também, papéis que exigiam soluções de problema, de forma inovadora, caracterizavam-se por conflito objetivo e tensão subjetiva. É a velha guarda organizacional (homens de mais idade e poder, desejando manter o *status quo*). Um dos principais conflitos de tais cargos inovadores, está no conflito de prioridades entre atividades consideradas como não pertencentes à rotina e que estão no núcleo do trabalho criativo, e as atividades de rotina da administração, ou seja, do trabalho com a “papelada”. Assim, como os estudos também descobriram relacionamentos coerentes entre posição hierárquica e prevalência de conflitos. Segundo os pesquisadores há um relacionamento curvilíneo em que o máximo de conflito ocorre na parte mais alta da administração intermediária. A responsabilidade supervisora está associada ao conflito entre transmissores de papel com relação ao estilo e aos requisitos apropriados do papel.

Kahn e co autores (apud KATZ e KAHN, 1987), verificaram que aspectos da personalidade interferem significativamente no grau de intensidade do conflito experimentado por uma pessoa. Estes aspectos da personalidade referem-se à sensibilidade emocional, introversão e extroversão, flexibilidade e rigidez e necessidade de realização em carreira. Os introvertidos sofrem mais os efeitos do conflito sobre os laços interpessoais e sobre a tensão. Suas relações, embora

adequadas e confiantes, são facilmente minadas por condições de tensão. As fortes pressões, criadas pelos outros, geram conflitos e tensões para elas, o que as fazem preferir a autonomia. Assim, como as pessoas emocionalmente sensíveis apresentam níveis de tensão bastante altos em qualquer grau de conflito, indivíduos fortemente orientados para a realização, exibem um alto grau de envolvimento e, por isso mesmo, os efeitos dos conflitos em papel são mais pronunciados do que os que se encontram menos envolvidos.

As fontes de pressão e conflitos de uma pessoa são expressas em termos de relacionamentos interpessoais com tais fontes, de tal forma que a maior pressão sobre esta pessoa vem dos que se acham no mesmo departamento que ela, que são seus superiores hierárquicos e, os que têm menos probabilidade de aplicar pressões são os iguais a pessoa em questão ou os transmissores de papel de fora de seu departamento. Em situação de grande pressão onde a pessoa tem de lidar com outras que dependem muito dela, ou que tem alto poder sobre ela, a reação típica dessa pessoa é de apatia e afastamento. Nessas circunstâncias, a satisfação no cargo é correspondentemente baixa, uma vez que a pessoa em questão experimenta uma sensação de inutilidade.

2.2.5 Liderança

Na literatura de ciências sociais, a liderança aparece com três significados da maior importância, ou seja, aparece como atributo de uma posição, como característica de uma pessoa (personalidade) e como uma categoria de conduta (comportamento). Além disso, o conceito de liderança é relativo, pois implica em dois termos, o influenciador e o influenciado e depende por demais de propriedades de uma situação e das pessoas que deverão ser lideradas. Não pode haver líderes sem haver seguidores (KATZ e KAHN, 1987).

A Liderança é vista por Katz e Kahn (1987, p. 328), como "...espécies de comportamento individual que vão além do desempenho requerido e realizam mais plenamente o potencial de uma determinada posição para influência organizacional". Assim, a liderança é considerada um incremento de influência que vai além e acima do cumprimento mecânico dos procedimentos de rotina e faz uso de poder na organização.

A organização concede poder legítimo igual para todos os supervisores do mesmo nível e o mesmo acesso ao uso de recompensas e punições organizacionais, porém eles não permanecem iguais. Alguns tem mais conhecimentos sobre aspectos técnicos de produção, outros têm melhor compreensão da organização ou melhor compreensão das pessoas. As bases de poder na organização incluem o poder que depende do conhecimento e da capacidade do líder, denominado de poder do saber, inclui ainda o poder referente que depende da apreciação pessoal entre líder e seguidor. Além desses, há também o poder de recompensa e punição e o poder de autoridade legítima.

A necessidade de liderança que a organização tem, deve-se a quatro fatos inevitáveis da vida organizacional, quais sejam:

- *falta de acabamento do modelo organizacional* - a imperfeição e a insuficiência do plano da organização formal tornam-se óbvias quando se compara a conduta real com organogramas, estatutos e diretrizes, e também quando ocorrem insubordinações e sabotagens legais, ou seja, quando os membros da organização fazem estritamente o que foi formalmente estipulado;

- *mudança nas condições do ambiente* - a organização funciona em ambiente que se modifica e, como todo o sistema aberto, é afetada pelo ambiente em que funciona. Este ambiente está sujeito a mudanças tecnológicas, legais, culturais, climáticas e tantas outras. A exigência é de que a organização também se modifique para conseguir manter seu relacionamento com o ambiente;

- *dinâmica interna de organização* - uma das tendências mais importantes na organização como um todo é a dinâmica do crescimento como sistemas abertos. As organizações esforçam-se por sobreviver, estendendo sua soberania ao mundo exterior e, esse esforço gera a exigência de mudança organizacional. Quando a organização estende seu controle sobre o meio, novas funções são acrescentadas dentro dela, novas complexidades de estrutura são criadas para fazer frente às novas funções, surgem novas necessidades de coordenação, e por isso é necessário criar novas políticas. A busca de um novo equilíbrio e estrutura de trabalho exige mudanças complementares adicionais;

- *natureza da afiliação humana* - os ciclos de energia que constituem a vida organizacional têm origem e corporificação humanas. A participação das pessoas nas organizações é de natureza segmentar, ou seja, envolve apenas uma parte da pessoa. Suas horas são preenchidas com outras energias que satisfazem suas

necessidades e afetam sua conduta na organização em que trabalham. Mudanças, em tais aspectos de sua vida produzem mudanças em seu comportamento no trabalho. Se estas mudanças afetam negativamente os padrões de conduta exigido pela organização, elas precisam sofrer alguma modificação complementar e adaptativa, tais como: penalidades, modificações em recompensas e no conteúdo do trabalho.

Existem também as mudanças em termos de desenvolvimento individual. O envelhecimento, a maturidade submetem as pessoas a mudanças no padrão e intensidade de suas necessidades, motivos e reações característicos. Essas mudanças representam uma fonte extra organizacional que não pode ser totalmente prevista pelas propriedades organizacionais. O desgaste inevitável da parte humana e sua conseqüente necessidade de substituição, faz com que esta última traga para a organização a experiência única e a personalidade sem igual do substituto, especialmente em papéis complexos, exigentes e de influência máxima na organização. Neste caso, as prescrições formais deixam de alcançar a conduta exigida, e os atributos únicos da pessoa promovem mudanças organizacionais que se ramificam.

De acordo com Katz e Kahn (1987), a falta de ajustamento entre os requisitos do papel e as necessidades das pessoas pode levar a diferentes reações com pessoas de pouca influência e pouca alternativa para satisfazer suas necessidades. Pode ocorrer que as mesmas cumpram as exigências do seu papel a qualquer custo para si e para os outros com quem trabalham. Com pessoas que possuem uma situação mais forte dentro da organização, as suas necessidades e motivos forçam uma mudança organizacional. "Por todas essas razões (...) a organização funciona sob exigências contínuas para mudança sistêmica e sob necessidade contínua de motivar a conduta solicitada de seus membros humanos" (KATZ e KAHN, 1987, p. 334).

A liderança organizacional é sempre uma função que combina fatores sociais em termos de estrutura e características particulares dos indivíduos que formam esta estrutura. Três padrões de liderança ocorrem nos ambientes organizacionais:

- *introdução de mudança estrutural* - as alterações de mercado e a competição podem levar a mudanças estruturais e raramente ocorrem sem fortes pressões de fora.

- *prolongamento da estrutura formal existente* - a estrutura formal da organização precisa ser contínua e criativamente embelezada ou prolongada. Todo o supervisor atua dentro dos limites da política formal, mas dentro desses limites ele acrescenta e improvisa.

- *uso da estrutura já existente* - referem-se ao uso diferencial dos meios organizacionais disponíveis. São atos normalmente vistos como institucionalizados e que requerem pouca ou nenhuma liderança. Porém, os dispositivos organizacionais existentes podem ser empregados em vários graus em termos de frequência e intensidade, com coerência e incoerência, gerando conseqüências para o comportamento e atitude dos membros, e por isso, constituem atos de liderança.

Existe uma relação entre os três padrões de liderança e os níveis hierárquicos de posições na organização e também com as diferentes capacidades cognitivas e afetivas tais como podem ser observadas na *Figura 01*. Com exceção de sistemas democraticamente constituídos, somente posições de cúpula e assessoria estão em posição de introduzir mudanças na estrutura. Nos níveis intermediários da organização, é normalmente encontrado o prolongamento da estrutura. O uso da estrutura existente encontra-se no nível de supervisão mais baixo. O nível do topo pode exercer os três padrões de liderança, tendo extensa liberdade para originar, eliminar e mudar a estrutura organizacional.

Tipo de Processo de Liderança	Nível Organizacional Apropriado	Capacidades e Perícias	
		Cognitivas	Afetivas
Originação: mudança, criação e eliminação de estrutura	Escalões da cúpula	Perspectiva de sistema	Carisma
Interpolação: suplementação e prolongamento da estrutura	Níveis intermediários: funções-pivôs	Perspectiva de subsistema: orientação de duas vias	Integração das relações primárias e secundárias: perícias em relações humanas
Administração: uso da estrutura existente	Níveis mais baixos	Conhecimento técnico e compreensão do sistema de regras	Interesse pela igualdade no uso de recompensas e sanções

Fonte: Katz e Kahn, 1987

Figura 01 – Padrões de Liderança

Introdução de mudança estrutural

O principal requisito cognitivo para origem ou modificação de estrutura organizacional das políticas é a *perspectiva sistêmica*, e o principal requisito afetivo é o *carisma*. A *perspectiva sistêmica* refere-se à perspectiva externa e à perspectiva interna. A perspectiva externa diz respeito à organização no ambiente, ou seja, é uma sensibilidade às exigências do meio, aos requisitos que a organização precisa satisfazer para estar em equilíbrio com este meio. É a sensibilidade às oportunidades do ambiente, às possibilidades de conseguir um relacionamento mais vantajoso com o meio, às tendências e às mudanças ambientais em estado de movimentação. A perspectiva externa leva à obtenção de informação sobre o ambiente organizacional, permitindo uma previsão de efeitos prováveis dos diferentes cursos de ação e conseqüente escolha entre eles. A importância dessa perspectiva aumenta à medida que subimos pela hierarquia da organização. A perspectiva interna é semelhante a externa, porém sua ação dirige-se aos subsistemas que constituem o sistema maior, a organização. Os subsistemas possuem diferentes necessidades e são formados por pessoas com características diferentes. Cabe à liderança, procurar integrar e harmonizar essas diferenças. A coordenação e controle de subsistemas são funções essenciais do subsistema gerencial. Para a administração integrar essas diferenças, ela precisa mais que capacidades interpessoais, ela precisa compreender a dinâmica, as necessidades e o potencial dos subsistemas. A importância da perspectiva sistêmica externa e interna foi melhor reconhecida por Selznick (apud KATZ e KAHN, 1987). Para ele, o líder possuidor de perspectiva sistêmica é o líder institucional, diferente do líder que é meramente um adepto interpessoal. Para o autor, o líder institucional preocupa-se tanto com as diretrizes como com as pessoas; preocupa-se tanto com o processo pelo conteúdo como pelo próprio processo; preocupa-se tanto com disputas internas como com as pressões externas. No decorrer de um ano, pode haver poucas decisões que exigem perspectiva desse nível, mas quando acontecem, são cruciais, asseguram a sobrevivência da organização e evitam a corrupção não intencional de metas. Estas decisões independem das habilidades de relações humanas do administrador e do fascínio que ele possa possuir.

O êxito no trato das perspectivas externas e internas demonstra uma liderança verdadeiramente criativa, que vai além da eficiência. Tem como

características a corporificação institucional de propósito, a definição clara da missão organizacional, a adaptação da diretriz organizacional para consecução da missão dentro das condições apresentadas pelo ambiente e pela vida interna da organização. A capacidade da administração, para agir sobre ela, para mudar a clientela organizacional, seu pessoal, sua política, por exigência do ambiente, é uma medida da perspectiva sistêmica. A ênfase da liderança eficaz portanto, aproxima-se da origem de estrutura na capacidade para mudar em reação às exigências externas para que a mudança ocorra. Os líderes propõem o uso da estrutura para consecução de metas organizacionais, ao invés de serem por ela usados. A incapacidade para alterar, originar e interpolar estrutura, ou seja, de subordinar estrutura, é uma moléstia oculta de liderança. A importância dessa habilidade, varia conforme o escalão de liderança, sendo de particular importância no ápice da organização, e varia também conforme a estabilidade do ambiente organizacional e com o estágio da organização em seu ciclo total de vida. “Durante períodos de rápida mudança no ambiente ou de rápido desenvolvimento da própria organização, a capacidade para modificar e originar estrutura é da maior importância. Durante épocas de estabilidade do meio e de maturidade organizacional os requisitos para subordinação estrutural são mínimos” (KATZ e KAHN, 1987, p. 334).

Um líder da alta administração de posse de poder legítimo e controle sobre recompensas e sanções pode conseguir mais apoio para suas diretrizes, se puder gerar carisma. O *carisma* surge das necessidades emocionais das pessoas e de acontecimentos dramáticos relacionados à liderança. Em períodos críticos como os de guerra, a dependência do povo em relação aos seus líderes militares, produz carisma. Em períodos menos difíceis, atos ousados e imaginativos da liderança ajudam a criação de uma imagem carismática do líder. O carisma é um meio utilizado pelas pessoas através do qual elas abdicam da responsabilidade de qualquer avaliação franca e dura do resultado de diretrizes específicas. Elas depositam a confiança no líder que consegue tomar conta das coisas.

O carisma exige uma certa distância psicológica entre o líder e os seguidores. A distância do líder de alta cúpula possibilita a criação de uma imagem simplificada e mágica por parte de seus seguidores. Um supervisor imediato é muito humano e muito falível, pois está em constante *feedback* e avaliação, impossibilitando aos seus subordinados a construção de uma aura de magia.

A maioria das pessoas não se acha em condições de avaliar propostas que levarão à grande modificação organizacional. Elas podem desejar a mudança, porém não terão conhecimentos suficientes para tanto. Por isso, a formulação de política e a origem de estrutura representam um tipo de liderança mais apropriada para que ela seja carismática. Assim, as pessoas voltam-se para o grande homem que possui o caráter, a força e a habilidade que lhe darão a garantia da solução do problema. Esta idealização carismática, no entanto, não significa que o líder tenha apenas que enfatizar sua distância de seus seguidores, ele precisa também, ser como seus seguidores de forma perceptível, a fim de formar um laço comum, uma identificação emocional. Além desses fatores, o líder precisa elevar-se acima de seus seguidores em alguma qualidade de grandeza, de forma que a identificação lhes proporcione sentimento de participação de sua grandeza, sentindo-se como se fosse ele, o líder.

Prolongamento da estrutura formal existente

O prolongamento da estrutura se refere ao desenvolvimento de modos e meios para implantar as políticas existentes, e assim atingir as metas organizacionais. Em termos cognitivos, isto envolve um *know-how* técnico sobre *tarefas dos subsistemas* relevantes e conhecimento de seus relacionamentos com subsistemas mais próximos. Em termos de orientação afetiva, significa a capacidade para *integrar relacionamentos* primários e secundários. Relaciona-se a perícia em relações humanas dentro de um contexto e metas organizacionais, interessa-se pelos relacionamentos pessoais e os de prescrição de papel.

Na *perspectiva de subsistema*, para o alcance do sucesso, as faixas intermediárias da administração precisam fazer face a duas vias na organização. Precisam compreender, como os que lhe estão acima têm probabilidade de agir em função de sua posição na organização, e como os que lhe estão abaixo, são motivados de maneira semelhante e limitados por sua colocação no espaço organizacional. A administração de nível médio precisa compreender o funcionamento do seu subsistema e sua contribuição para a organização maior, de forma a perceber os graus de liberdade apropriados para suas operações. Para ser eficaz, o administrador de nível intermediário precisa compreender que está no meio

e que o relacionamento afetivo em ambas as direções é uma exigência. Ele deve ser o pino de ligação entre dois níveis da estrutura organizacional.

Em um contexto organizacional, a base para boas relações humanas é a *integração de relacionamentos* primários e secundários. A ocorrência dessa integração faz com que as normas do grupo de trabalho sejam congruentes com as normas da organização, em que o caminho para o sucesso organizacional é o mesmo que para a realização individual. Os requisitos organizacionais são por si só produtores de satisfação para o membro. Por relações secundárias compreende-se as transações interpessoais exigidas pelo papel organizacional. Para cada par de papéis existem prescrições formais em cujos termos é definida a interdependência. Isto vale tanto para líderes formais (contramestres, supervisores, gerentes, etc.) como para os que estão sob sua supervisão. As prescrições do papel supervisor e de cada papel complementar subordinado, definem o relacionamento e constituem, em grande parte, a massa de que são construídas as organizações formais. Os relacionamentos secundários são mais universalistas, uma vez que a suposição organizacional é de que qualquer ocupante de um dado ofício seja tratado como os demais. Outra propriedade do relacionamento secundário é a de que os mesmos não implicam em afeto, ou seja, não implicam em temor ou prazer em interdependência. Não se espera ódio ou prazer, e sim, um desempenho de papel. Estas situações são encontradas mais na teoria que na prática. A motivação para empenho no relacionamento secundário deve ser grandemente instrumental e não intrínseco ao relacionamento.

As relações primárias compreendem uma interação direta, face a face e afetivamente ligadas, a exemplo de relacionamento dentro de famílias ou entre amigos. Nestes casos, a motivação, para sustentação do relacionamento, é grandemente intrínseca para atividades em que há participação conjunta e para as satisfações pessoais que delas se derivam.

A divisão existente entre relacionamento primário e secundário não é tão clara na situação de vida. Até certo ponto os papéis são segmentares, solicitando uma parte da pessoa, mas a pessoa não é, essencialmente segmentar. A pessoa total está presente ou ausente, seguindo suas propriedades psicológicas, potencialidades e qualidade única. As organizações operam especificamente no controle e redução da variabilidade do comportamento humano que expressa motivos e necessidades próprios de cada pessoa. Mesmo em papéis

organizacionais formais, as pessoas reagem afetivamente a um apoio, a uma aprovação ou a uma punição e a uma restrição. Assim sendo, o comportamento em papel é sempre um misto de características que são determinadas por um papel e pelos outros. É o caso de uma liderança efetiva, cuja característica é o uso do poder referente, do poder que depende de apreciação e respeito, ou seja, de relacionamento primário e não de uma característica dada pelo papel. Os relacionamentos informais podem ser poderosos para realçar o desempenho da organização, como também para impedi-la de realizar sua missão formal. Katz e Kahn (1987, p. 351) concluem que "...o líder eficaz em um papel organizacional que seja pivô não é o burocrata perfeito (racional, atuado por papel, sem atenção a vínculos primários), mas sim o que tem êxito na integração de relacionamentos primários e secundários na situação organizacional."

O líder de sucesso medeia e tempera os requisitos organizacionais de acordo com as necessidades das pessoas; promove a lealdade do grupo e os vínculos pessoais; demonstra cuidado pelas pessoas como pessoas; confia mais no poder referente do que no poder de legitimação e de sanções; encoraja o desenvolvimento de identificação positiva com a organização e cria entre seus pares e subordinados um grau de compromisso social e identificação; dentro de limites, ele adapta seu próprio estilo interpessoal às necessidades das outras pessoas; gera entre os membros do grupo uma força de motivação para a consecução das metas organizacionais e de grupo. Os requisitos de papel, ainda assim, permanecem como a figura predominante em sua conduta, porém encaixados em um fundo de atenção às considerações interpessoais primárias. O líder eficaz que age como pivô, permite maior influência por parte dos membros do grupo, tornando os próprios requisitos de tarefa mais satisfatórios. Ele funde os aspectos secundários da vida organizacional com as qualidades primárias dos relacionamentos interpessoais "escolhidos". Os relacionamentos coesos, íntimos, informais para consecução das metas organizacionais somam-se à motivação do trabalhador e à eficácia da organização.

Uso da estrutura existente

Muito mais comuns que os atos de liderança na originação e prolongamento da estrutura, são os atos de liderança que utilizam os dispositivos organizacionais existentes e que seguem regras estabelecidas pela organização. São os atos de

liderança menos importantes e estão nas proximidades do ponto zero no contínuo da liderança. Quando a tentativa de influência é ineficaz ou redundante, é que a administração perde todas as suas propriedades de liderança, uma vez que, de qualquer modo, haverá o cumprimento. O uso da estrutura legítima para produzir influência depende do conhecimento técnico do supervisor para as tarefas, sua compreensão de regras, seu interesse pela justiça, coerência e igualdade em sua aplicação. Esse conhecimento e compreensão são atributos cognitivos, e o interesse pela igualdade é uma orientação afetiva.

O conhecimento técnico do trabalho a ser executado possibilita ao administrador utilizar-se do pessoal e dos recursos sob seu comando. Cabe a ele providenciar para que seus subordinados tenham um fluxo adequado de materiais e ferramentas para execução do trabalho, bem como as diretivas certas sobre a aplicação de suas energias. O administrador precisa também compreender as regras do sistema e preocupar-se com seus efeitos. A igualdade na aplicação de regras significa que não é o indivíduo que está sendo recompensado ou punido, mas que tais regras existem e precisam ser aplicadas constantemente, de forma que as pessoas saibam em que pé se encontram e o que podem esperar. Assim sendo, o favoritismo pessoal e o preconceito dos superiores não afetarão a sorte dos trabalhadores. Mesmo quando as regras não têm em si providências específicas para a igualdade sobre um determinado tratamento, o bom administrador age de acordo com este princípio.

Estudos de Kahn e seus colaboradores (apud KATZ e KAHN, 1987) sobre conflito de papel, ressaltam a importância de aderir às regras como questão de igualdade. Segundo eles, em situações em que as normas de orientação sobre regras e universalismo são relativamente fracas, os conflitos em papel e tensões relacionadas ao cargo, prevalecem quase duas vezes mais. As pessoas precisam ser capazes de confiar nos administradores através de ações coerentes, de forma clara e estável, para com o protocolo organizacional.

Para o bom uso da estrutura é necessário também, uma interpretação contextual das regras e nem tanto uma interpretação literal das mesmas. As decisões dos administradores devem levar em conta não só o que está escrito no livro, mas o contexto em que se apresenta. As interpretações literais conduzem ao ritualismo e oficiosidade.

A ênfase sobre as três formas de liderança organizacional, ou seja, a organização, interpolação e uso da estrutura, deve refletir o relacionamento do sistema com seu meio ambiente. Uma organização inserida em meio relativamente estável exigirá menor atenção às mudanças em estrutura do que uma organização que se encontre em um meio que rapidamente se modifica. "Diferentes padrões de liderança também são apropriados para diferentes períodos na história organizacional." (Katz e Kahn, 1987, p. 356). Porém, em qualquer ocasião, a importância de originar, interpolar ou usar a estrutura será diferente para os diferentes escalões de organização.

A diferença mais aparente entre liderança com e sem sucesso, nos três níveis, talvez tenha a ver com distribuição ou participação da função liderança. De maneira geral, as organizações em que os atos influencias são amplamente compartilhados são as mais eficazes. As pessoas desenvolvem sentimento de compromisso com decisões em que têm parte, ou naquelas em que agem autonomamente. A participação da função de liderança implica no uso mais completo dos recursos da organização. Significa também, evitar alguns problemas de sobrecarga, especialmente na estrutura gerencial. Essa distribuição da função de liderança pode manifestar-se através de delegação, tomada de decisão em participação, acessibilidade à influência e à comunicação de informação organizacionalmente relevante.

2.3 Competências e Habilidades Gerenciais

2.3.1 Funções, Estilos e Papéis Gerenciais

De acordo com Boog (1991), os papéis que os gerentes exercem têm como responsabilidade única atingir resultados com pessoas e com inovação. O sucesso da organização depende de seu quadro gerencial, pois a ele cabe equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização.

As profundas transformações que caracterizam os últimos anos influenciaram significativamente os rumos de desenvolvimento das organizações, causando impacto sobre a atuação gerencial. Conforme Boog (1991), os diferentes períodos pelos quais a organização vem passando, caracterizam os gerentes de forma diferenciada. No período de 1973 a 1979 o gerente era um técnico, um

especialista que atingia resultados sem maiores preocupações de custos. No período de 1980 a 1983, o gerente era um generalista, negociador e solucionador de problemas. Entre 1984 e 1985, o gerente torna-se mais flexível, necessitando saber gerenciar ambigüidades, indefinições, resultados e pessoas. A partir de 1986 o gerente caracteriza-se como inovador e empreendedor, num ambiente sem lugar para a incompetência, com decisões racionais e rápidas, balanceando produtividade com clima de confiança e inovação.

O termo gerente não significa apenas uma posição na hierarquia, mas sim um conjunto de responsabilidades pelos resultados com pessoas e com inovação. Desta forma, presidentes, diretores, superintendentes, gerentes gerais, chefes de departamentos e de setor, supervisores, encarregados, líderes de grupos são considerados gerentes, uma vez que cada um deles faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham.

O profissional da administração, segundo Motta (1998) nasceu na área pública e era o executor de decisões vindas de órgãos políticos superiores, parlamentos e assembléias legislativas. A gerência, por sua vez, nasceu na área privada, significando uma subordinação a conselhos superiores, executando ordens de diretores e proprietários. "Executivos, gerentes ou administradores trabalham essencialmente na decisão e, mais que seus superiores, estabelecem sentidos de direção para suas empresas e instituições." (Motta, 1998, p. 14). O termo gestão, por sua vez, passou a ser utilizado na última década para definir o campo da administração e da gerência não significando mudança conceitual. Sendo um termo genérico como gerência e administração, sugere a idéia de dirigir e de decidir.

As tarefas e comportamentos dos gerentes nas organizações vêm sendo analisadas desde o início do século XX. As mudanças e contextos cada vez mais diferenciados reforçam porém, a não viabilidade dos estereótipos clássicos sobre a função do executivo. (LEAVITT e SOUZA apud RODRIGUES, 1995). Os gerentes atuais, no entanto, diferenciam-se dos gerentes das décadas de 50 e 60, tendo em vista o grande número de novos e mais papéis que precisam desempenhar. Segundo Rodrigues (1995, p.53), "As 'fórmulas' apresentadas pela literatura clássica para as funções e comportamento destes indivíduos cada vez mais não funcionam no interior da organização.". Para o autor, a nova organização, com seus novos papéis e missões, passa a exigir um perfil de executivo cada vez mais dinâmico, exigindo uma maior preparação para o desempenho eficaz do cargo.

2.3.1.1 Funções Administrativas

Dentre os estudiosos das tarefas e comportamentos do gerente, encontra-se Fayol (1986). De acordo com ele, a função do administrador compreende um conjunto de atividades interdependentes que cumprem propósitos diferentes na dinâmica das organizações. Seu estudo sobre a função administrativa parte das funções essenciais existentes em uma empresa, que segundo ele compreende:

- função técnica - produção, fabricação, transformação;
- função comercial - compra, venda, troca;
- função financeira - busca e gerenciamento de capitais;
- função de segurança - proteção de bens e pessoas;
- função de contabilidade - inventário, balanço, custos;
- função administrativa - previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Destas, o autor detém-se na função administrativa, cujo encargo é o de formular um programa geral da empresa, constituir seu corpo social, coordenar esforços e harmonizar atos. Administração, assim compreendida, é uma função que se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social. Para ele, é importante não confundir administração com direção. À direção cabe conduzir a empresa de acordo com seus fins, procurando obter vantagens e assegurando a marcha das seis funções essenciais. A administração, por sua vez, é uma das seis funções cujo ritmo é assegurado pela direção.

Tal como as demais funções essenciais, a função administrativa, segundo Fayol (1986), compreende capacidades formadas por um conjunto de qualidades e conhecimentos, tais como:

- qualidades físicas - saúde, vigor, destreza;
- qualidades intelectuais - aptidão para compreensão, aprendizagem, discernimento, força e agilidade intelectual;
- qualidades morais - coragem de aceitar responsabilidade, iniciativa, energia, firmeza, decisão, dignidade;
- cultura geral - outros conhecimentos que não os exclusivos da função exercida;
- conhecimentos especiais - específicos da função;

- experiência - conhecimento resultante da prática de negócios, das lições que os fatos vivenciados proporcionam.

Fayol (1986) estudou as capacidades necessárias a agentes de funções técnicas e a chefes de empresas. Deste estudo tirou algumas conclusões: à medida que alguém sobe na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui; a capacidade principal de um chefe de pequena empresa é a capacidade técnica; a capacidade principal dos chefes de grandes empresas é a capacidade administrativa. Quanto mais importante é a empresa, mais predomina a capacidade administrativa. "A capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores da grande empresa e dos chefes da pequena empresa industrial; a capacidade administrativa é a principal capacidade dos grandes chefes." (FAYOL, 1986, p. 36). As capacidades necessárias a função administrativa são:

Previsão

Calcular o futuro e prepará-lo significa prever. A principal manifestação da previsão dá-se através de um programa de ação. Este programa de ação é, simultaneamente, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, etapas a vencer, meios a empregar, quadro futuro em que os próximos acontecimentos figuram com clareza de acordo com as idéias preconcebidas, onde acontecimentos distantes surgem de forma mais ou menos vaga, é assim, a marcha prevista para a empresa para determinado tempo (FAYOL, 1986). Todas as funções, em especial a função administrativa, estão envolvidas na preparação do programa de ação, sendo uma das operações mais importantes e difíceis da empresa. "É, com efeito, para cumprir sua função de administrador, que o chefe toma a iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão, fixa a parte de cada serviço na obra comum, coordena as partes, harmoniza o conjunto, decide, enfim, qual a linha de conduta a seguir." (FAYOL, 1986, p. 69). Um bom programa de ação, exige do pessoal dirigente, arte em lidar com os homens, muita atividade, certa coragem moral, grande estabilidade, alguma competência na especialidade profissional da empresa e certa experiência geral dos negócios.

Organização

A organização, segundo Fayol (1986), consiste em dotar a empresa de tudo que é útil para seu funcionamento. Uma vez provido dos recursos necessários, o corpo social deve ser capaz de cumprir as seis funções essenciais, ou seja, executar todas as operações que uma empresa comporta. A direção geral é parte do corpo social, cuja atribuição está em conduzir a empresa ao seu objetivo, buscando obter o maior proveito possível dos recursos que ela dispõe, caracterizando o poder executivo. Cabe a direção geral preparar o programa de ação, recrutar o pessoal, movimentar a empresa, assegurar e controlar a execução das operações. A empresa pode possuir apenas um diretor geral ou vários. O diretor geral único estabelece relações diretas com os demais diretores e chefes. Havendo vários diretores, as atribuições dividem-se entre si. Em todos os casos, porém, as direções são auxiliadas por um estado-maior, ou seja, por um grupo de pessoas dotadas de força, competência e tempo, atributos que podem faltar ao diretor geral. Estas pessoas são consideradas como auxílio, reforço, prolongamento da personalidade do chefe. Este grupo existe quando o chefe não possui tempo, forças e conhecimentos suficientes para o desempenho de seu cargo. Os estados-maiores podem apresentar-se na forma de consultores, secretários, comitês, devendo estar independentemente do tipo, à disposição do chefe, intervindo para que todas as obrigações da direção possam ser satisfeitas. “Não há um homem cujo saber abranja todas as questões inerentes ao funcionamento de uma grande empresa; tampouco um que disponha das forças e do tempo exigidos pelas múltiplas obrigações de uma grande direção” (FAYOL, 1986, p. 101).

Como foi visto anteriormente, os caracteres principais de uma boa direção são quase que exclusivamente de ordem administrativa, assim sendo, Fayol (1986) conclui que *ser um bom administrador é a primeira condição* inerente ao chefe de uma grande empresa, o que não o exime da necessidade de tomar decisões importantes nas esferas técnicas, comerciais, financeiras e outras. Por este motivo, *a segunda condição necessária ao chefe* de uma grande empresa é *a de possuir uma profunda competência na função característica da empresa em que trabalha*. Sua incompetência com relação à função especial característica da empresa é inadmissível, isto é, competência técnica na indústria, competência política no Estado, competência pedagógica na escola, competência médica no hospital, por

exemplo. No entanto, de acordo com Fayol (1986), não é exigido que o chefe da empresa tenha o mesmo grau de competência nas outras funções essenciais, uma vez que existem limites no poder das faculdades humanas. Quanto às funções secundárias, basta que o chefe possua noções gerais suficientes, que aliadas aos conselhos de seu estado-maior, possibilite-lhe tomar decisões esclarecidas sobre todos os aspectos.

Segundo Fayol (1986), as qualidades e conhecimentos desejáveis em todos os grandes chefes são:

- saúde e vigor físico;
- inteligência e vigor intelectual;
- qualidades morais;
- sólida cultura geral;
- capacidade administrativa;
- noções gerais sobre as funções essenciais;
- maior competência possível na especialidade profissional característica da empresa.

Os seis primeiros grupos de qualidades e conhecimentos são compostos de elementos semelhantes, independentemente da natureza da empresa. O último grupo, porém, exige condições especiais e diferentes para cada tipo de empresa. Esta capacidade profissional, muitas vezes, é o motivo pelo qual grandes chefes atraíram a atenção, diferenciando-se dos demais que, com o acréscimo de suas qualidades gerais, elevaram-no ao posto. A mais brilhante capacidade profissional porém, não basta para fazer um bom chefe de grande empresa. O chefe perfeito, para Fayol (1986), deve possuir todos os sete grupos de qualidades e conhecimentos, o que é bastante raro.

As qualidades e conhecimentos necessários aos chefes de empresa, de Estado, do comércio, do artesão, diferem apenas em graus. Para um chefe de empresa muito grande, a capacidade administrativa ultrapassa em importância as demais capacidades reunidas. Para o chefe de uma empresa rudimentar, a capacidade mais importante é a capacidade técnica, ou seja, a função característica da empresa, bem como as capacidades comercial e financeira, são, para este, de importância relativamente maior que para o chefe de uma grande empresa. Esta variação acontece também dentro de uma mesma empresa à medida em que ela aumenta ou diminui, e também dentre seus diversos níveis (agentes inferiores e

grandes chefes). A *saúde e vigor físico* são necessários a todos, sendo que o vigor físico depende da função exercida. A *inteligência e vigor intelectual* relacionam-se à capacidade de compreensão, assimilação, julgamento e memória. São tão necessárias quanto forem numerosas, extensas e complexas as operações. O grande chefe necessita de visão e agilidade de espírito de forma incomum, o que já não é tão exigido em funções de níveis mais baixos. As *qualidades morais* tais como, energia, firmeza, honestidade, iniciativa, disciplina, retidão, devotamento são exigidos de todos os agentes. A iniciativa é mais útil quanto mais elevada for a posição ocupada. A firmeza, coragem e senso de medida têm sua importância aumentada de acordo com a situação, podendo encabeçar a lista de qualidades úteis aos grandes chefes. Adquirida na escola e no decorrer da vida, a *cultura geral* compreende noções que não estão relacionadas diretamente à função exercida. À medida que sobem, os homens têm necessidade de desenvolver sua cultura geral. Cada função exige um certo grau de cultura que vai aumentando conforme o nível hierárquico e a importância da função. Os *conhecimentos administrativos* referem-se à previsão, organização, comando, coordenação e controle. São especialmente importantes e necessários ao grande chefe e rudimentares para o operário.

Comando

Fazer funcionar o corpo social, segundo Fayol (1986), é a missão do comando. O comando é dividido entre os diversos chefes de uma empresa. Cada chefe possui seus encargos, responsabilidades e objetivos. Para comandar, são necessárias certas qualidades pessoais e conhecimentos sobre os princípios gerais de administração. Neste sentido, o autor apresenta alguns preceitos que o chefe encarregado de um comando deve seguir para facilitar este comando:

- *ter um conhecimento profundo do pessoal* - saber o que pode esperar de cada um e o grau de confiança que pode atribuir a ele. Este conhecimento, porém, diminui à medida que o número de empregos aumenta;

- *exclusão dos incapazes* - é um dever imperioso, grave e árduo, que deve ser cumprido de maneira hábil e corajosa com base na convicção de que a medida a ser tomada é necessária e justa. O afastamento de um membro incapaz coloca em jogo as mais altas qualidades morais do chefe, principalmente a coragem cívica;

- *conhecimento profundo dos convênios que regem a empresa e os agentes* – o chefe deve defender o interesse dos agentes frente ao patrão, evitando favoritismos relacionados à família, camaradas e amigos. É exigido do chefe integridade, tato e energia. Um profundo sentimento de dever e eqüidade é necessário também para que o chefe possa proteger seu pessoal contra possíveis abusos do patrão;

- *o bom exemplo do chefe* - para conseguir obediência que seja fértil em resultados, que gere esforços espontâneos e iniciativas refletidas, um dos meios mais eficazes está no exemplo dado pelo chefe. O mau exemplo, partindo do alto, tem as mais graves repercussões sobre toda a unidade;

- *inspeções periódicas do corpo social* - enquanto se sabe exatamente como uma peça de máquina em bom estado deva ser, normalmente não se tem noções precisas sobre a constituição do organismo que tenha a seu cargo uma função. O que diz respeito a pessoal, exige, geralmente, mais tempo, tato e energia do que uma operação material. Para efetuar reformas relacionadas a pessoal é preciso estar imbuído do sentimento de alta responsabilidade moral;

- *conferências e relatórios* - as conferências proporcionam aos chefes reunir em torno de si seus principais colaboradores, expor programas, recolher idéias dos participantes, tomar decisões, assegurar de que suas ordens são cumpridas, assegurar de que cada um sabe a parte que lhe cabe na execução das tarefas, possibilitando uma otimização do tempo necessário ao alcance dos resultados. Os relatórios complementam a fiscalização e o controle;

- *não se deixar absorver por detalhes* - o chefe deve procurar reservar sempre a necessária liberdade de pensamento e de ação ao estudo, direção e controle dos grandes negócios. Deve deixar a cargo de subordinados e estado-maior, as tarefas que não é obrigado a realizar pessoalmente, caso contrário, nunca lhe sobrar tempo e forças para questões que exigem sua atenção pessoal. É preciso, porém, que o cuidado com as questões que lhe estão diretamente afetas não impeçam de ter o conhecimento do geral;

- *incentivar no pessoal a união, a atividade, a iniciativa e o devotamento* - é decisiva a contribuição que o chefe pode dar com relação à união do pessoal, evitando aspectos causadores de dualidade de comando, atribuições mal definidas, censuras não merecidas e outros. O chefe pode incentivar a iniciativa, atribuindo a

seus subordinados a maior parte de ação que sua situação e capacidade comportam, guiando-os discretamente, encorajando-os com elogios precisos.

Coordenação

Coordenar, segundo Fayol (1986, p. 135) "... é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso." É dar condições, dentro de proporções convenientes, de desempenho de papéis de forma segura e econômica, considerando as obrigações e conseqüências que cada operação acarreta para as funções da empresa. A coordenação implica em adaptar os meios aos fins, em colocar o acessório depois do principal. Um trabalho neste sentido, exige uma direção inteligente, experimentada e ativa. O trabalho de coordenação encontra, na *conferência semanal dos chefes de serviço*, um dos melhores meios de manter o pessoal entusiasmado com o trabalho, facilitando o cumprimento do dever. Este tipo de conferência possibilita à direção estar informada da marcha da empresa, facilitando a realização do programa através da harmonia dos atos e a convergência dos esforços. Para que haja harmonia entre as diversas partes do organismo material e social, é necessário, além de um bom programa e uma boa organização, que a coordenação seja exercida em todos os instantes, de forma a pôr em equilíbrio as forças em jogo.

Controle

A verificação de que tudo corre de acordo com o programa adotado, com as ordens dadas e os princípios admitidos, compreende o controle. O controle objetiva constatar faltas e erros, de forma a poder repará-los, evitando sua repetição. O controle é aplicável a coisas, pessoas e atos. A eficácia do controle está no fato de que este seja realizado em tempo útil e acompanhado de sanções. O bom controlador deve ser competente e imparcial. A competência é necessária para que o controlador possa julgar a qualidade de um objeto, o valor de um processo de fabricação, a clareza das anotações, os meios de comando empregados. A imparcialidade implica na necessidade de uma consciência reta e independência do controlador em relação ao controlado. É necessário ainda, que tenha sentimento do dever, tato e capacidade de julgamento. Como os demais elementos da

administração, o controle exige sempre uma contínua atenção e quase sempre uma arte.

2.3.1.2 Funções Executivas Essenciais

No entender de Barnard (1979), as funções dos executivos estão relacionadas com a totalidade de trabalhos essenciais à vitalidade e duração de uma organização. O trabalho executivo não é o trabalho de uma organização, mas sim o trabalho especializado que mantém em operação a organização. O autor faz uma analogia entre o trabalho executivo e o sistema nervoso, afirmando que o trabalho executivo é gerido por si mesmo, tendo a organização executiva como parte dele, semelhante com o que acontece com o sistema nervoso, que existe para manter o sistema corpóreo, dirigindo as ações que são necessárias a um melhor ajustamento ao ambiente, não podendo dizer que existe para administrar o corpo, do qual grande parte das funções é independente dele e das quais ele depende. Para ele, as funções executivas essenciais devem prover o sistema de comunicação, a garantia de esforços essenciais e a formulação e definição do propósito.

Manutenção das Comunicações na Organização

Barnard (1979) afirma que a necessidade de um sistema definido de comunicações cria a primeira tarefa do organizador. Sendo a comunicação realizada através das atividades das pessoas, a seleção destas para funções executivas é o método para estabelecer os meios de comunicação, seguido da criação de posições, ou seja, de um sistema de comunicação. “Pessoas sem posições não podem funcionar como executivos...” (BARNARD, 1979, p. 216). O problema central das funções executivas está em ajustar as fases de pessoal executivo e de posições executivas. Os problemas de *pessoal executivo* envolvem recrutamento de pessoal com qualificação apropriada, desenvolvimento de estímulos e incentivos, entre outros, já os problemas de *posições executivas* são aqueles referentes a localização e especialização geográfica, temporal, social e funcional de unidades e grupos.

Segundo Barnard (1979), as posições executivas exigem contribuições pessoais dos executivos, de forma a estarem presentes nas posições necessárias e nos tempos adequados. As mais importantes contribuições são a lealdade, a

responsabilidade e a capacidade, seguidas de habilidades e aptidões pessoais mais específicas, divididas em duas classes, as quais compreendem habilidades mais gerais, que envolvem vigilância geral, compreensão de interesse, flexibilidade, capacidade de ajustamento, ponderação e coragem, entre outros; e habilidades mais especializadas, baseadas nas aptidões particulares ou técnicas adquiridas. “Quanto mais altas são as posições de linha de autoridade, tanto mais gerais são as habilidades exigidas.” (Barnard, 1979, p. 219). Dentre a função de comunicação de executivos, encontra-se também, segundo o autor, a garantia de manutenção de uma organização informal como meio essencial de comunicação, cujas funções são a expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, diminuição de influências indesejáveis e promoção de influências desejáveis.

Asseguramento de Serviços Essenciais

Promover o asseguramento de serviços essenciais, segundo Barnard (1979), é a segunda função executiva, a qual está dividida em duas partes: trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização e, em seguida, obter os serviços de tais pessoas. Trazer as pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização envolve atrair pessoas para a área de alcance do esforço específico para assegurar serviços, ou seja, atrair pessoas específicas (recrutamento), envolve também esforço de persuasão, estabelecimento de estímulos e incentivos e negociação direta, quando elas já tiverem sido trazidas suficientemente perto. Obter serviços das pessoas que foram trazidas, por sua vez, envolve a consecução de quantidade e qualidade de esforços dos mesmos, promovendo o real poder de esforços e influências. Os métodos, estímulos e incentivos para tanto, considerados como funções executivas, “... podem ser classificados como a manutenção da moral, a manutenção do esquema de estímulos, a manutenção dos esquemas de dissuasão, supervisão e controle, inspeção, educação e treinamento.” (BARNARD, 1979, p. 226).

Formulação de Propósitos e Objetivos

A formulação de propósitos, objetivos e fins da organização é considerada por Barnard (1979) como terceira função executiva. O aspecto crítico desta função encontra-se na determinação de responsabilidade, ou seja, na delegação de autoridade objetiva, uma vez que é a organização executiva inteira que formula, define, fraciona em detalhes e decide o que vai constituir o propósito. O executivo, isoladamente, não pode realizar essa função, mas apenas parte dela, relacionada a sua posição na organização executiva. “A formulação e a definição de propósito é, pois, uma função largamente distribuída, sendo que apenas a sua parte mais geral é executiva.” (BARNARD, 1979, p. 228).

Segundo Barnard (1979), nas organizações formais, as ações acham-se na dependência de escolhas pessoais, motivações, atitudes, normas de conduta, ideais, compreendendo os aspectos morais. Diversos aspectos, tais como as limitações impostas pelo ambiente físico e humano, encontram no fator moral a sua expressão concreta, revelando a necessidade de liderança, o poder de inspirar decisões pessoais baseadas em fé na satisfação, fé no sucesso, fé na superioridade de propósitos comuns. Segundo o autor, a liderança possui dois aspectos, o individual e o mais geral. O individual é um aspecto relacionado à habilidade, tecnologia, percepção, conhecimento, memória e imaginação. Ele é imediato, variável e sujeito a desenvolvimento através de condicionamento, treino e educação. É o aspecto técnico da liderança. O mais geral é um aspecto de liderança mais constante, absoluto, subjetivo e que reflete atitudes e ideais da sociedade. Reflete a superioridade individual referente a determinação, persistência, sofrimento, coragem, determinando a qualidade da ação. Desperta respeito e reverência e está ligado à responsabilidade, tornando a conduta humana digna de confiança.

As posições executivas implicam em uma moralidade complexa e numa alta capacidade de responsabilidade, necessitando assim, de habilidades técnicas, gerais e específicas, como um fator moral. O executivo, independentemente da função que ocupa, possui seus códigos morais e pessoais. Quando ele passa a ocupar uma posição executiva, códigos morais adicionais de sua organização são sobrepostos a ele, passando a adotar uma moralidade mais complexa. Porém, segundo Barnard (1979), um homem não pode separar sua conduta oficial ou profissional, de sua moral privada. Tal fato acontecendo, poderia causar a violação

de sua moralidade pessoal ou a falha na obrigação profissional. A função executiva, no entanto, impõe a necessidade de criarem-se códigos morais, acrescentando um aumento de complexidade moral, de testes de responsabilidade e função de criar condições morais.

Barnard (1979) afirma que a capacidade de responsabilidade pertinente à função executiva, é a capacidade de ser firmemente governado por códigos morais, contrariando impulsos inconscientes imediatos, desejos ou interesses. Esta capacidade gera a confiança, pois conhecendo-se os códigos de um homem, ou seja, seu caráter, é possível antever o que ele venha a fazer ou deixar de fazer. Quanto mais alta for a posição executiva, tanto mais exposto estará o executivo à situações de conflitos morais, tornando o processo de decisão moralmente e tecnicamente cada vez mais complexo. As complicações morais das funções executivas exigem habilidades proporcionais para que possam ser suportadas, ou seja, quanto mais alta for a graduação, tanto mais complexas serão as moralidades envolvidas, como também, tanto mais necessária uma habilidade mais alta para que o executivo possa resolver os conflitos morais. Quando, porém, existir a habilidade indispensável, mas não existir um complexo adequado de moral ou alto senso de responsabilidade, o resultado será a incompetência, ou, se existir a necessária moralidade e senso de responsabilidade sem as habilidades proporcionais, o resultado será a indecisão ou decisões emocionais impulsivas, destruindo o senso de responsabilidade. Falhas apresentadas por executivos podem ser atribuídas à habilidades inadequadas, resultando na destruição da responsabilidade.

Barnard (1979) considera como marca da responsabilidade executiva o fato de que ela exige, além da acomodação com um código moral complexo, a criação de códigos morais para os outros. Isto implica num processo de inculcar pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades à organização, resultando na subordinação dos interesses individuais aos interesses e bem do todo da organização. O fracasso na criação de códigos morais tem como causa uma atenção inadequada, a falta de persistência em face da inércia da relutância humana e também da falta de sinceridade do propósito. Este aspecto criativo da responsabilidade executiva, segundo Barnard (1979), significa o mais alto exemplo de responsabilidade. Quando a moralidade criativa está em jogo, a sinceridade e a honestidade, em forma de responsabilidade pessoal, são fortemente ressaltadas. Para desenvolver um trabalho desta natureza deve haver convicção de que aquilo que fazem pela organização é

exatamente aquilo no que acreditam ser certo pessoalmente. Esta função criativa é a essência da liderança e é, para a responsabilidade executiva, o mais alto teste de responsabilidade, uma vez que exige a identificação de códigos pessoais e códigos da organização, ou seja, convicção por parte de quem lidera.

2.3.1.3 Mitos e Papéis do Trabalho Executivo

De acordo com Mintzberg (1986, p.7), “A imagem romântica do executivo, comparado ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade.” Para o autor, ao perguntar-se a um executivo sobre qual a sua função, a resposta provável será de que ele planeja, organiza, coordena e controla. A verdade porém, é que sua prática, muitas vezes, não está relacionada a essas funções. Desde que Henry Fayol introduziu essas quatro palavras no vocabulário da administração, elas têm muito pouco a ver com o que os executivos realmente fazem.

O autor baseia sua obra em resultados de pesquisas disponíveis sobre como os executivos empregam seu tempo. Foram estudados executivos de todos os tipos, que trabalham nos Estados Unidos, Canadá, Suécia e Inglaterra. Sua síntese resulta num quadro interessante pelo fato de colocar em dúvida o mito de trabalho do executivo, contrastados com a crua realidade a respeito de como os mesmos utilizam seu tempo. Mintzberg (1986) apresenta mitos e papéis relacionados ao trabalho do executivo.

O *primeiro mito* é o de que o executivo é um planejador sistemático e reflexivo, mito este, que contrasta com a realidade, uma vez que “Um grande número de estudos prova que os executivos trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão” (MINTZBERG, 1986, p.9). Eles parecem ocupados com problemas e em responder continuamente às solicitações do momento. Seu comportamento indica que ele está simplesmente respondendo às pressões de seu trabalho. O planejamento parece estar implícito em suas ações diárias e não a um momento específico de abstração e reflexão.

O *segundo mito* é o de que o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina, contrastando com a realidade no sentido de que, além das exceções, o

trabalho administrativo envolve também, a execução de uma série de deveres rotineiros, dentre eles, rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente.

O *terceiro mito* é o de que *os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais* em contraste com o fato de que os executivos possuem uma preferência pela mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões. Eles gastam a maior parte do seu tempo com a comunicação oral e apreciam boatos e especulações como fundo para questões que lhe são apresentadas, sugerindo que o executivo identifica situações de decisão e estabelecimento de modelos, através de dados específicos e não através de informações abstratas fornecidas pelo sistema de informação.

O *quarto mito* é o de que *a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão*, contrastando com o fato de que "Os programas dos executivos – para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais – permanecem trancados em suas cabeças" (MINTZBERG, 1986, p.17). Os executivos observados mostram-se procurando informações de que necessitam, da mesma maneira que um executivo do século XIX, ou seja, pela palavra verbal. O executivo está cada vez mais pressionado por um trabalho árduo, enquanto a ciência administrativa não lhe oferece qualquer ajuda. Sobrecarregado de obrigações, muitas vezes é forçado a executar tarefas superficialmente. A brevidade, a fragmentação e a comunicação são características de seu trabalho, por este motivo os cientistas da administração estão concentrando esforços nas funções especializadas da organização. Hoje, o executivo precisa responder não só a acionistas e diretores, mas também considerar os subordinados, grupos de consumidores, órgãos governamentais e outros.

Para Mintzberg (1986), o executivo, como pessoa encarregada de uma organização ou de uma de suas subunidades, inclui dentre outros, presidentes, vice-presidentes e chefes de seção, sendo que todos possuem algo em comum, ou seja, estão investidos de autoridade formal. Da autoridade formal deriva o status que leva a relações interpessoais, que por sua vez dá acesso a informações, capacitando o executivo a tomar decisões e formular estratégias. "A tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos vários 'papéis' ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição"(MINTZBERG, 1986, p. 19). Na descrição do autor,

dez são os papéis do executivo: três papéis interpessoais; três papéis informacionais e quatro papéis decisoriais.

Papéis interpessoais

Provenientes de sua autoridade formal envolvendo relacionamentos interpessoais básicos:

- a) papel ligado à imagem do chefe - desempenho de obrigações de natureza cerimonial em função de sua posição de chefe. Estão relacionadas a funções interpessoais, devendo ser consideradas como importantes para o funcionamento da organização;
- b) papel do líder - por estar encarregado de uma unidade organizacional, o executivo é responsável pelo trabalho de todos os funcionários. Essas ações envolvem liderança direta (responsável por uma comissão) e liderança indireta (motivação, encorajamento, conciliação de objetivos pessoais com os objetivos da empresa). A influência do executivo é claramente mais visível quando no papel de líder. É a liderança que determina, em grande parte, o uso do grande potencial que a autoridade formal o investe;
- c) papel do contato - através dele, o executivo mantém relações fora de sua cadeia vertical de comando. Estudos mostram que executivos gastam com seus pares e outras pessoas estranhas às unidades o mesmo tempo que dedicam a seus subordinados e, muito pouco tempo com seus superiores. Tais contatos visam principalmente a obtenção de informações. Os contatos interpessoais fazem do executivo o centro nervoso da sua unidade organizacional, pois, como líder, ele tem acesso a todos os membros da equipe, e devido a seus contatos, tem acesso a informações externas;

Papéis informacionais

O processamento de informações é peça fundamental no trabalho do executivo, em grande parte, a comunicação é o seu trabalho:

- a) papel de monitor - através dele, o executivo esquadrinha permanentemente seu meio ambiente em busca de informação, interrogando seus contatos e subordinados e ainda, recebendo informações não solicitadas como resultado da rede de contatos pessoais;
- b) papel de disseminador - compartilha e distribui grande parte das informações. Transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, que de outra forma, não teriam acesso a elas;
- c) papel de porta-voz - o executivo envia algumas de suas informações para pessoas não pertencentes a sua unidade, além de informar e satisfazer as pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional.

Papéis de tomada de decisões

A informação é um insumo fundamental para a tomada de decisões. Como centro nervoso, somente o executivo possui informações completas e atuais para a tomada de decisões:

- a) papel de empreendedor - o executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente. Está sempre à procura de novas idéias, e quando surge uma que considera boa, ele dá início a um projeto que poderá ser supervisionado por ele ou por um subordinado;
- b) papel de manipulador de distúrbios - o executivo responde involuntariamente às pressões. A mudança ocorre sem o seu controle. Ele é obrigado a empregar boa parte de seu tempo respondendo a interferências de grande intensidade. "As complicações surgem não somente porque executivos incompetentes ignoram certas situações, até que elas atinjam proporções de crise, mas também porque mesmo os bons executivos não podem, possivelmente, prever as conseqüências de todas as suas ações" (MINTZBERG, 1986, p. 29);
- c) papel de locador de recursos - o executivo tem a responsabilidade de decidir sobre quem obterá o quê na sua unidade organizacional. Ter acesso ao executivo significa estar diante do centro nervoso das decisões. É ele o encarregado de projetar a estrutura de sua unidade, o modelo de relacionamento que determina como o trabalho deve ser

dividido e coordenado. Neste papel, o executivo autoriza decisões antes que sejam executadas, assegurando dessa forma, uma interligação nas decisões. Tudo passa por um único cérebro;

- d) papel de navegador - os executivos, em todos os níveis, gastam boa parte do tempo com negociações. As negociações são parte do trabalho do executivo, pois somente ele tem autoridade para comprometer recursos da empresa e somente ele possui informações que as negociações importantes exigem.

Estes papéis não são facilmente separáveis, eles formam um todo integrado, não significando que todos os executivos dão igual atenção a todos os papéis. Duas ou três pessoas não podem dividir entre si os dez papéis. Podem sim, empregar uma maior parte do seu tempo para um determinado papel em função de preocupações específicas ou de área de especialização, mas em todos os casos, os papéis interpessoais, informacionais e decisórios permanecem inseparáveis. “A eficiência do executivo é consideravelmente influenciada por sua compreensão do próprio trabalho” (MINTZBERG, 1986, p.32).

Da maneira como ele entende e responde às pressões e dilemas de sua função, dependerá seu desempenho. O executivo necessita ser introspectivo com relação ao seu trabalho, para que continue a aprender no cargo e ser eficiente em sua função. A profissão de executivo é a mais vital à nossa sociedade, pois é o executivo que determina o bom funcionamento das instituições sociais ou o desperdício de seus talentos e recursos.

2.3.1.4 Estilos Comportamentais

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que o executivo tem sido definido como aquele profissional que está posicionado nos mais altos escalões da estrutura organizacional, e que seu comportamento e atuação funcional podem vir a comprometer ou facilitar o cumprimento das metas propostas pela organização. Muitas vezes estão altamente capacitados em termos técnicos, mas despreparados para o papel gerencial. Para os autores, de maneira geral, o perfil de executivo mais valorizado e desejado, é de alguém que apresente aspiração explícita para postos mais elevados, ambicione o poder, seja intelectualmente brilhante e versátil para se

adaptar às mudanças, audacioso na proposição de inovações e na consecução de metas, alguém firme e vigoroso no processo decisório.

Bergamini (1990) refere-se a formas especiais de comportamentos gerenciais como sendo estes determinados por uma configuração única da personalidade e que é própria de cada pessoa. Diz respeito ao estilo gerencial. Embora não existam duas pessoas idênticas e cada comportamento seja individualizado pelo estilo pessoal, existem algumas semelhanças, alguma coerência entre seus atos que permitem classificações em categorias e reconhecimento de identidades diante de situações das mais variadas. Pode-se entender estilo comportamental como sinônimo de personalidade, de forma que um estilo gerencial predominante pode ser resultado de características bem sedimentadas de personalidade que leva a pessoa a preferir uma abordagem ao invés de outra, assim, as características de personalidade são apresentadas em conjunto com certo estilo de administração (BLAKE e MOUTON, apud BERGAMINI, 1990). O termo personalidade pode ser entendido como sinônimo de comportamento aparente, ou seja, aquilo que a pessoa mostra ser. Desta forma, o estilo comportamental é aquilo que se pode observar do comportamento de alguém, sua maneira de ser, sua personalidade aparente (ALLPORT apud BERGAMINI, 1990).

Para a autora, o estilo de cada pessoa pode ser considerado como sinônimo de suas marcas individuais e, portanto, caracterizam sua identidade ao longo da vida. "O estilo caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, suas formas particulares de enfrentar os problemas do dia-a-dia ou aqueles enfoques dos quais se serve para manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante" (BERGAMINI, 1990, p. 45). Esta heterogeneidade de estilos promove o enriquecimento do processo de tomada de decisões dentro das organizações, uma vez que diferentes perspectivas de ação surgirão, aumentando a probabilidade de acerto. Assim sendo, pode-se afirmar que não existe um estilo ideal para uma função, cargo ou atividade. Tentativas de configurar uma pessoa ideal, obtiveram um ser abstraído da realidade.

A preocupação com problemas de diferenças individuais de personalidades, mais especificamente com a classificação dos diferentes estilos comportamentais, parece ter nascido da necessidade de melhor compreender os diferentes estilos de chefia. A busca de formas mais complexas e satisfatórias que levassem a discriminar com maior sensibilidade as diferenças entre pessoas em situação de

trabalho, fez com que muitas teorias fossem escritas. As teorias estudadas mostram-se de significativa utilidade em termos de referencial descritivo de comportamentos em situação de trabalho. A contribuição maior tem sido no fato das pessoas passarem a se conhecer melhor, através de um linguajar comum entre elas, desmistificando algumas fantasias que muitas delas possuem a respeito do seu comportamento e dos outros.

Bergamini (1990) apresenta alguns dos principais e mais complexos sistemas de classificação:

- a) *o grid gerencial de Blake e Mouton* - este sistema de classificação leva em conta, principalmente, dois parâmetros na situação de trabalho: a orientação pessoal para produção e orientação para as pessoas. O primeiro considera as atitudes assumidas pelas pessoas mediante um esforço feito, considerando o que querem alcançar; o segundo consiste no grau de compromisso assumido com os demais, ou seja, o trato pessoal e as relações afetivas entre as pessoas. Os dois fatores estão em contínua interação;
- b) *os quatro sistemas de Likert* - Likert desenvolveu experimentos através dos quais levantou perfis de liderança. Ele admite a existência de dois grandes grupos de atitudes que exprimem comportamento autoritário e comportamento participativo, surgindo, a partir destes, os quatro sistemas: rígido, benevolente, deliberativo e grupal. Em decorrência de seus estudos, Likert salienta que, de todas as atitudes administrativas, dirigir o comportamento humano é a mais importante, uma vez que o tudo, mais depende dele e da forma como ele desempenha suas atividades;
- c) *a teoria 3D de Reddin* - Reddin, em seu estudo sobre os estilos comportamentais, cria quatro estilos básicos, que são: o separado, o relacionado, o dedicado e o integrado. Estes quatro estilos básicos foram deslocados para duas dimensões, a produtiva e a improdutiva, a partir das quais, oito estilos são caracterizados: executivo, transigente, autocrata benevolente, autocrata, promotor, missionário, burocrata e desertor. Reddin destaca que o gerente eficaz necessita de três habilidades: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional;

- d) *a liderança situacional de Hersey e Blanchard* - esta teoria é também conhecida como ciclo vital da liderança, cujo pressuposto básico reside no fato de que não é possível considerar que exista um estilo de liderança que possa ser considerado o melhor e, portanto, recomendável, uma vez que tudo depende das circunstâncias vividas em determinado momento que, por sua vez, determina certas atitudes comportamentais do grupo liderado. Esta teoria baseia-se em dois tipos de comportamentos: comportamento no trabalho e comportamento no relacionamento. A partir daí, os autores descrevem os quatro estilos básicos que o líder deve exibir, dependendo da maturidade de seus subordinados, de onde surge o ciclo vital. De acordo com os autores, não só o líder tem capacidade de mudar seu estilo sempre que necessário, conforme a maturidade do grupo, mas também o pessoal por ele dirigido mudará seu comportamento em função do estilo de liderança exercido por ele;
- e) *o perfil de águia de Maccoby* - preocupado em descrever o comportamento natural dos gerentes, baseou seu trabalho na observação real das suas características de personalidade, ou melhor, no seu comportamento do dia-a-dia. Do trabalho resultaram cinco diferentes estilos de executivos: o estilo Artesão, o estilo Lutador das Selvas, o estilo Homem de Empresa, o estilo O Jogador e o estilo Jogador Criativo;
- e) *os quatro estilos LIFO* - a teoria LIFO (Life Orientation), resulta do trabalho inspirado na obra de Erich Fromm, denominada como *A análise do Homem*. Esta teoria afirma ser um paradoxo o fato de que as forças de uma pessoa possam transformar-se em suas próprias fraquezas quando utilizadas em excesso. A partir de quatro orientações comportamentais, quais sejam, a receptiva, a exploradora, a acumuladora e a mercantil, surgem quatro estilos comportamentais: estilo Dá e Apóia, estilo Toma e Controla, estilo Mantém e Conserva e o estilo Adapta e Negocia. O programa de desenvolvimento de estilos comportamentais, LIFO, utiliza como filosofia básica o fato de que não existem estilos ideais ou pessoas cujo comportamento possa ser considerado perfeito em função do cargo que exercem. "É o impacto que seu comportamento causa no ambiente que determinará se ela está conseguindo utilizar-se dessas características de maneira produtiva ou improdutiva." (BERGAMINI, 1990, p. 65). Os

quatro estilos estão presentes em cada pessoa ao mesmo tempo, a diferença acontece em função da ordem em que as quatro orientações comportamentais aparecem, determinadas pela intensidade com a qual cada estilo é usado.

Pesquisa realizada por Bergamini (1990) utilizando-se do sistema LIFO de desenvolvimento de estilos comportamentais, visava traçar um perfil comportamental tipicamente brasileiro e também comprovar se o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo, sua formação acadêmica, sua idade e sexo, seriam variáveis a serem consideradas em termos de configuração especial dos diferentes estilos comportamentais. Eis alguns de seus resultados:

- fica clara a dependência entre estilo comportamental em situações habituais ou rotineiras de desempenho e área de trabalho, podendo ser entendida a hipótese de que pessoas com estilos diferentes trabalham em áreas diferentes, assim como há também dependência em situações de pressão e luta;

- existe relação entre o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu estilo comportamental. Em situação de desempenho comum, os diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações brasileiras são ocupados por indivíduos com estilos comportamentais diferentes;

- o estilo comportamental e o tipo de formação regular das pessoas que trabalham nas organizações brasileiras não possuem relação alguma;

- não há dependência entre faixa etária e estilo comportamental, ou seja, pessoas com as mais diferentes idades possuem indistintamente os quatro estilos comportamentais como principal característica de personalidade;

- sob condições habituais, o fator sexo não é um determinante do aparecimento mais freqüente de um determinado estilo. Pessoas de ambos os sexos possuem indistintamente os quatro estilos comportamentais como sua principal característica de personalidade.

Salienta Bergamini (1990), que estas conclusões precisam ser consideradas com reserva. Os aspectos levantados até então, por essa pesquisa, sugerem a importância de novas pesquisas mais pormenorizadas.

2.3.1.5 A Pessoa do Executivo

De acordo com Moscovici (1999), vários pesquisadores vêm estudando o executivo, sem contudo chegar a conclusões definitivas sobre sua natureza, seu estilo, seu comportamento e, principalmente seus resultados. Essas tentativas de delinear o perfil ideal do executivo acabaram por construir uma insubstancial imagem do super-homem, dotado de atributos tão extraordinários, que nenhum profissional real poderia possuí-los todos. No entanto, esses estudos revelaram um aspecto freqüentemente ignorado ou negligenciado nos primórdios da administração científica, o da pessoa do executivo como a dimensão básica para o desempenho profissional efetivo. Sem no entanto, menosprezar a competência técnica para o desempenho eficiente, a autora salienta que a dinâmica da personalidade do executivo é que dará efetividade à tecnologia gerencial, quer seja de forma superior ou inferior. Os conhecimentos e as técnicas por si só não asseguram o desempenho adequado e de qualidade. São as características pessoais que determinam o comportamento humano, dando-lhe um cunho altamente diferenciado do funcionamento das máquinas.

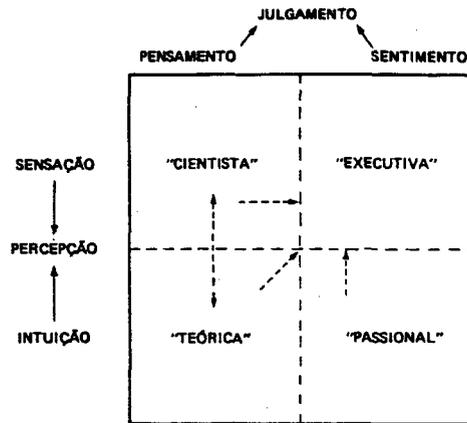
A hereditariedade de uma pessoa determina seus limites, mas não seu destino implacável, assim como as condições ambientais fornecem a possibilidade de a pessoa seguir caminhos diferentes, ainda que no mesmo contexto. Essas diferenças individuais no entanto, não são bem compreendidas e aceitas na organização, de forma que na teoria existe o reconhecimento de que as diferenças individuais devem ser respeitadas, na prática porém, ignora-se a existência das características pessoais. A idéia é de que os comportamentos devem ser similares quanto à execução de determinadas tarefas.

Quando o assunto diz respeito às funções da cúpula administrativa, verifica-se que os componentes críticos apontam para a dimensão da personalidade.

Um alto executivo não precisa ser um grande especialista na sua área de responsabilidade, mas precisa ser um generalista dotado de competência interpessoal. Suas funções exigem uma visão global da organização e do ambiente externo, em seus vários planos. Ao mesmo tempo, deverá ter desenvolvido habilidades para dialogar, para relacionar-se com os outros, de dentro e fora da organização, em diversos níveis (Moscovici, 1999, p.78).

As decisões estratégicas formuladas pelos executivos de topo, serão implementadas integralmente e com sucesso, se eles desenvolverem uma competência interpessoal para liderança efetiva, comunicação, negociação e participação em equipe. É uma questão de privilegiar o “método” acima do “conteúdo”, investindo de forma maciça na personalidade humana. Ressalta-se que os conteúdos (conhecimentos) crescem em proporção geométrica, fazendo com que a possibilidade de completa atualização profissional torne-se sobre-humana. Apesar de extremamente valiosa e necessária a atualização científica, como forma de aprimoramento constante do gerente em suas funções, tanto de ordem específica como de ordem geral, ela é inatingível de modo absoluto e permanente. Assim, a ênfase direciona-se para o método no processo permanente de atualização e aperfeiçoamento técnico-profissional, ou seja, o foco está no próprio homem, na sua capacidade de gerir seus próprios recursos para enfrentar situações mutáveis e imprevisíveis.

Segundo Moscovici (1999), a conduta do homem vem sendo observada e classificada desde a antigüidade, de acordo com critérios oriundos das preferências e conhecimentos do observador. O emaranhado de enfoques sobre os tipos de personalidade humana exige que se escolha uma dentre as várias teorias existentes e, essa escolha revela também, alguns atributos do escolhedor em termos de suas orientações intelectuais, afetivas e valorativas. Neste sentido, a autora destaca a tipologia de Jung, cuja teoria de tipos de personalidade é muito difundida e aceita. Esta teoria baseia-se em duas atitudes fundamentais: a introversão e a extroversão. Também em funções psíquicas que formam duplas opostas: pensamento e sentimento, sensação e intuição. Com base nessa tipologia, Torbet (apud MOSCOVICI, 1999) analisou o comportamento de gerentes e executivos e as características mais freqüentemente associadas ao seu desempenho. A partir das funções psíquicas de Jung, o pesquisador elaborou a matriz de mentalidades dos executivos, que pode ser observada na *Figura 02*.



Fonte: Torbet (apud MOSCOVICI, 1999, p.85)

Figura 02 - Tipos de Mentalidade dos Executivos

Combinação de percepção por sensação com julgamento por pensamento

Identifica mentalidade observadora. É encontrada nos cientistas. O executivo que apresenta esta tendência é um observador racional que utiliza informações objetivas, trabalhando-as pelo pensamento, utilizando o raciocínio crítico para interpretar situações, levantar alternativas de solução e tomar decisões.

Combinação de intuição com pensamento

Expressa mentalidade teórica. O executivo que apresenta esta predisposição, pode ser chamado de "teórico intuitivo" ou "intuitivo racional". Para interpretar e analisar uma situação usa o pensamento lógico para tomada de decisão e adoção de uma conduta. É um intelectual, um teórico, com grande habilidade para lidar com idéias, pressentir grandes soluções e construir teorias a partir de intuição.

Combinação de percepção por intuição com julgamento por sentimento

É uma mentalidade do tipo "passional". O executivo que apresenta a mentalidade passional é intensamente motivado, tem um forte sentido de missão, de

propósito, que transmite aos outros. O entusiasmo e fé com que se lança às ações, servem de inspiração e modelo. Por ser “intuitivo sensível”, coloca paixão naquilo que faz. Os líderes carismáticos possuem esses atributos, o que lhes dá condições de perceber e sentir as necessidades dos outros, sem utilizar elementos lógicos, mantendo-se em sintonia emocional com as pessoas.

Combinação de percepção por sensação com julgamento por sentimento

Desta combinação resulta a mentalidade chamada de “executiva”. Os fatos são essenciais, porém, são avaliados em termos de sentimentos e valores pessoais, e não por análise racional. As soluções, decisões e ações vão além da fronteira do julgamento convencional. O papel dessa mentalidade na liderança organizacional, compreende a coordenação de realidades físicas e sociais, passadas e presentes, empíricas e cognitivas, para ações direcionadas a objetos normativos futuros.

Os tipos de mentalidade estão em intercâmbio entre si, complementam-se, uma vez que cada uma representa certas atividades de equilíbrio e integração da maturidade psicossocial do adulto normal. O melhor funcionamento da mentalidade executiva dependerá dos conteúdos oriundos da mentalidade observadora, da forma oferecida pela mentalidade teórica e da motivação que vem da mentalidade passional. A mentalidade executiva precisa das outras três, para colocar em equilíbrio dinâmico, a vida interior e o mundo exterior.

Os jovens executivos podem desenvolver, de forma progressiva, sua mentalidade executiva, aprimorando o exercício de suas mentalidades observadoras, teórica e passional. A mentalidade executiva atinge sua plenitude, normalmente na segunda metade da vida; o auto-reconhecimento, a visão existencial elaborada, a satisfação interior promovem uma postura de equilíbrio, integração, entusiasmo e serenidade, quando em situações conflitantes e prementes. A mentalidade executiva é mais utilizada para criar visões e idealizações do que para executar. Isso faz com que precise obter a participação dos outros nos seus sonhos, aceitar idéias e ações ditadas por outros, com humildade, naturalidade e gratidão.

Moscovici (1999) faz uma diferenciação entre estilos neuróticos e estilos saudáveis. A autora questiona sobre até que ponto personalidade neurótica do executivo de topo afeta o funcionamento da organização, afirmando que há

influência sobre a cultura, a estratégia e sobre a estrutura organizacional. Kets de Vries e Miller (apud MOSCOVICI, 1999) identificaram cinco estilos neuróticos muito comuns: o paranóide, o compulsivo, o dramático, o depressivo e o esquizóide. Esses estilos estão explicados na *Figura 03*, diferenciando potencial positivo e potencial negativo em cada um deles, condições essas, que se reconhecidas, podem ser trabalhadas para minimizar e controlar perigos, como também para aproveitar e aumentar o potencial positivo.

ESTILO	POTENCIAL NEGATIVO	POTENCIAL POSITIVO
<i>Paranóide</i>	Distorção perceptiva da realidade para confirmação de suspeitas. Desconfiança generalizada. Perda da capacidade de ação espontânea por atitudes defensivas. Sensibilidade exagerada. Estado de alerta.	Percepção de ameaças e oportunidades, dentro e fora da organização. Redução de riscos, detectados precocemente.
<i>Compulsivo</i>	Conformidade excessiva a regras e regulamentos. Medo de cometer erros. Relações de dominação/submissão. Dificuldade em ver o todo. Pouca espontaneidade.	Operações e controles eficientes. Perfeccionismo, meticulosidade. Energia para o trabalho: "ir até o fim". Obstinação.
<i>Dramático</i>	Reações exageradas, emocionais. Superficialidade, sugestionabilidade Exibicionismo. Alternância entre idealização e depreciação dos outros.	Energia emocional elevada. Dinamização, revitalização das atividades individuais e grupais. Uso (realístico) de fantasias, sonhos, desejos. Criatividade organizacional.
<i>Depressivo</i>	Dificuldades de concentração e de desempenho. Inibição de ação, indecisão. Pessimismo.	Enfoque mais realístico sobre forças e problemas fora de controle. Alerta sobre mudanças possíveis (esforços válidos) e incontroláveis (esforços inúteis).
<i>Esquizóide</i>	Isolamento emocional. Frustração de necessidades de dependência dos outros. Possibilidades de perplexidade e agressividade.	Esfriamento do entusiasmo exagerado dos outros. Condução a maior objetividade.

Fonte: de Vries e Miller (apud MOSCOVICI, 1999, p.90)

Figura 03 - Estilos Neuróticos de Executivos

Segundo Moscovici (1999, p. 93), o estilo sadio de liderança e gerência,

... é aquele em que a pessoa busca a conciliação entre as exigências de seu papel organizacional e sua personalidade. As características pessoais são expressas e não abafadas, estampando sua 'marca' inconfundível, singular, ao desempenho do papel. A maneira como faz as coisas, como diz as coisas, como ouve, como se relaciona com os outros, e de sua auto-percepção, motivação e ideologia.

A harmonia entre o exterior e o interior, a integração entre corpo e mente, pessoa e cosmo, promovem um estilo sadio e produtivo.

Moscovici (1999) destaca que não há um estilo ideal, único e absoluto aplicável e eficaz em todas as organizações, assim é que, os estilos situacionais mostram-se mais pertinentes por serem mais flexíveis, e por conseguinte mais adaptáveis a circunstâncias que mudam interna e externamente. Para ela, não importa muito se o estilo gerencial é rotulado de autocrático ou democrático, importa sim a congruência entre a personalidade e sua autêntica expressão comportamental, uma vez que cada estilo tem suas vantagens e desvantagens. "Um estilo gerencial pode ser excelente em determinado grupo, em determinado contexto. Em outras circunstâncias este mesmo estilo revela-se inadequado e até prejudicial" (MOSCOVICI, 1999, p. 93-94).

Ao analisar os estilos autocrático e democrático/participativo, a autora afirma que, embora a administração moderna apregoe o estilo democrático participativo como superior ao estilo autocrático, este último tem seu lugar na organização, sendo em certas circunstâncias mais vantajoso para todos. Para Moscovici (1999) o estilo autocrático não pode ser banido inteiramente da organização como se esta pudesse ser totalmente democrática/participativa. É ingênua a tentativa de implantação de uma ideologia interna democrática/participativa, dentro de um sistema social que ainda é regido por uma postura predominantemente tradicionalista, paternalista, autoritária, na maioria de seus aspectos.

O estilo autocrático possui vantagens, normalmente ignoradas, como por exemplo, o fato de que um estilo congruente firme, exigente, mesmo que dominador, pode oferecer segurança psicológica a pessoas que têm maior necessidade de direção, comando e proteção.

Em situações que exigem decisões rápidas, situações de perigo e emergência, o estilo também se mostra adequado. Existem diversas atividades grupais em que a liderança diretiva forte contribui mais decisivamente para desempenhos e resultados de excelência de grupo. Para a autora, modismos não devem aniquilar teorias anteriores, acreditando-se que a última teoria em voga é a verdadeira, uma vez que, apesar do avanço tecnológico, a natureza humana continua misteriosa, surpreendente e não controlável inteiramente.

2.3.1.6 Estilos Gerenciais

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, 1999, p. 95), "O estilo gerencial retrata a forma como os negócios são conduzidos. Estilo gerencial é uma marca registrada de cada empresa; algo único, porém influenciado pelo ambiente sociocultural ao redor". A competência gerencial representa a forma como as questões são administradas e conduzidas, tornando-se a marca de sua organização. Segundo o autor, inclui-se também como estilo gerencial um conjunto de pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão de uma organização, cujos principais elementos são os processos decisórios, a relação entre líderes e liderados e a postura diante das mudanças. Dependendo das características fundamentais da organização, os estilos gerenciais podem assim ser divididos: *estilos construtivos, estilos passivos/defensivos e estilos agressivos defensivos*.

Estilos Construtivos

Dirigidos para comportamentos de satisfação e caracterizados por comportamentos proativos, divididos em estilo empreendedor-realizador, estilo auto-realizador, estilo humanista, estilo unionista:

- a) estilo empreendedor-realizador – estabelece seus próprios objetivos e se compromete com eles. Estabelece metas realistas, desenvolve planos para alcançá-las e os executa. Está presente em organizações saudáveis e efetivas, que valorizam seus membros;
- b) estilo auto-realizador – busca obter satisfação no trabalho e evoluir constantemente na carreira. Estão presentes em organizações inovadoras, que valorizam a criatividade, o comprometimento, o crescimento pessoal, estando sempre em busca de indivíduos excepcionais;
- c) estilo humanista – desenvolve trabalho participativo com foco no ser humano. Presentes em organizações que buscam harmonizar as relações interpessoais e intergrupais, promovendo o crescimento e envolvimento dos funcionários;

- d) estilo unionista – busca a efetividade organizacional, enfatizando a comunicação aberta, a cooperação e a coordenação. Está presente em organizações com alta prioridade em relações interpessoais.

Estilos Passivos/Defensivos

Dirigidos para comportamentos de não enfrentamento, caracterizados por comportamentos resistentes, divididos em estilo conciliador, estilo convencional, estilo dependente e estilo evasivo:

- a) estilo conciliador – apesar de aparentemente saudável, este estilo gerencial pode limitar a efetividade organizacional, minimizando divergências construtivas e inibindo a expressão de idéias e opiniões divergentes. Está presente em organizações onde os conflitos são evitados;
- b) estilo convencional – utiliza controles burocráticos através de normas e procedimentos claramente definidos. Este estilo pode reduzir a flexibilidade, a agilidade e a adaptabilidade da organização. Em organizações com a presença deste estilo gerencial, esperam que seus funcionários se conformem, desempenhando com rigor os papéis que lhes foram determinados;
- c) estilo dependente - utiliza processos decisórios muito centralizados. O desempenho organizacional é, em geral, prejudicado pela falta de iniciativa e dependência de instâncias superiores de decisão. Caracteriza organizações que são controladas hierarquicamente;
- d) estilo evasivo – este estilo gerencial utiliza sistema de orientação mais para punição de erros do que para recompensa de sucessos. Caracteriza organizações onde os funcionários tendem a esquivar-se de responsabilidades.

Estilos Agressivos/Defensivos

Dirigidos para comportamentos de enfrentamento, caracterizados por comportamentos abertamente resistentes, divididos em estilo opositor, estilo

orientado para o poder, estilo competitivo e estilo perfeccionista (REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, 1999):

- a) estilopositor – atitudes de confronto são predominantes, o respeito e o *status* resultam da crítica e da oposição de uns aos outros. Em organizações com este estilo gerencial, o nível de conflito tende a ser alto, prejudicando os processos decisórios e o desempenho organizacional;
- b) estilo orientado para o poder – os líderes são valorizados pela capacidade de controle sobre os liderados. Caracteriza uma organização que valoriza a estrutura formal de poder, fundamentada nos cargos e na hierarquia. Sua efetividade pode vir a ser prejudicada pelos conflitos e disputas;
- c) estilo competitivo – cultiva o sucesso e os vencedores, incentiva a competição entre funcionários. A falta de cooperação entre funcionários, decorrente deste estilo gerencial, pode prejudicar a efetividade organizacional;
- d) estilo perfeccionista – cultua o perfeccionismo, a persistência e o trabalho duro. Os funcionários de uma organização com este estilo gerencial, sentem-se pressionados a ter um desempenho excepcional, onde todos os problemas devem ser solucionados e todos os enganos devem ser evitados. Neste caso, a efetividade organizacional pode ser prejudicada, tendo em vista o excesso de ênfase no perfeccionismo e pelo *stress*.

2.3.2 A Gerência Eficaz

2.3.2.1 Práticas de um Gerente Eficaz

Drucker (1967) em sua abordagem sobre gerente eficaz, afirma ser o gerente, um trabalhador que, em função de sua posição e conhecimento, é o responsável por uma contribuição que afeta a capacidade da organização, causando um impacto significativo no seu desempenho e no resultado do conjunto. “Ser eficaz é a função do gerente” (DRUCKER, 1967, p. 1). O autor, através de sua experiência, constatou que não existe personalidade eficaz, uma vez que os gerentes eficazes diferem-se em temperamento, habilidades, personalidade, conhecimento e interesses. O que existe de comum entre eles, é a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas, independentemente do tipo de organização em que trabalhem. A

eficácia do gerente é vista por Drucker (1967) como um conjunto complexo de normas práticas, simples de se entender, mas difíceis de serem executadas. Estas normas devem ser aprendidas, adquiridas, tornando-se um reflexo condicionado e um hábito firmemente impresso. A eficácia exige competência.

Drucker (1967) relaciona cinco práticas e hábitos de pensamento para que o gerente seja eficaz:

- a) *saber empregar o tempo* - os gerentes eficazes sabem que o tempo é fator limitativo, mantendo um terno e amoroso cuidado com o tempo. Para tanto, vivenciam um processo de três etapas, ou seja, observam o tempo, controlam o tempo e consolidam o tempo;
- b) *focalizar uma contribuição externa* - olhar para fora, para os objetivos, perguntando-se como podem contribuir, de forma a afetar de maneira significativa no desempenho e resultados da organização. Deve analisar o relacionamento de suas habilidades, sua especialidade, sua função com toda organização e sua finalidade. A contribuição torna-se uma força poderosa de desenvolvimento das pessoas, uma vez que elas se ajustam ao nível das demandas que lhes são feitas. A focalização na contribuição proporciona quatro requisitos básicos para relações humanas eficazes – comunicabilidade, trabalho de equipe, autodesenvolvimento e desenvolvimento dos outros;
- c) *construir baseados na força* - os gerentes devem estar cientes de que, para conseguir resultados, têm que usar todas as forças disponíveis, uma vez que estas forças são as verdadeiras oportunidades. A função do gerente aqui, é usar a força de cada homem para a construção da execução conjunta. Ele preenche as posições e promove, com base no que um homem pode fazer; não diminui fraquezas, mas aumenta as forças. Os gerentes devem tornar a si mesmos eficazes. Os eficazes vão e fazem. “Tornar produtivos os pontos fortes é igualmente importante em relação aos próprios hábitos de trabalho e capacidades” (DRUCKER, 1967, p. 93). Traços e hábitos espelham fundamentos da personalidade de um homem, sua percepção do mundo e de si mesmo. O temperamento é, portanto, um grande e influente fator no desempenho. O gerente, conhecendo bastante seu temperamento, constrói sobre ele o que sabe que pode fazer, e a melhor maneira já verificada em seu modo de

trabalhar. O gerente eficaz vê as pessoas e a si mesmo como oportunidades, pois sabe que só a força produz resultados. Cabe a ele multiplicar a capacidade de desempenho do todo;

- d) *concentrar-se em produzir resultados excelentes* - os gerentes eficazes devem fazer primeiro as primeiras coisas e uma coisa de cada vez. Sempre existe grande número de tarefas importantes a serem feitas e escassez de tempo disponível para as mesmas. Desta forma, exige-se do gerente eficaz uma autodisciplina e forte determinação de dizer “não”. “Quanto mais se podem concentrar tempo, esforços e meios, tanto maiores o número e a diversidade de tarefas que a pessoa pode realmente executar.” (DRUCKER, 1967, p. 97). O gerente eficaz não só concentra seu próprio tempo e energia, como também da organização, para realizar a única tarefa em que ele se concentra no momento, revendo após a situação e passando para a tarefa seguinte. Para tornar-se eficaz, o gerente deve concentrar-se, ter coragem de impor ao tempo e aos acontecimentos sua própria decisão sobre o que é realmente importante e que vem em primeiro lugar;
- e) *tomar decisões eficazes* - tomar decisões que causem significativo impacto sobre a organização, seu desempenho e resultados, é tarefa específica do gerente. Concentram-se nas decisões mais importantes, separando o que é genérico do que é exceção. Procuram tomar poucas, mas importantes decisões, no mais alto nível de entendimento conceptual. Gerentes eficazes tomam decisões baseadas em opiniões, em escolha de alternativas, implicando em um julgamento. O gerente eficaz encoraja opiniões, torna um hábito para si e para o pessoal com quem trabalha raciocinar e apresentar o que deve ser observado, estudado e testado. Os tipos de decisões que o gerente deve tomar são baseadas em choque de idéias conflitantes, no diálogo entre diferentes pontos de vista, na escolha de diversos julgamentos. Ele organiza a divergência, dá alternativas para que se escolha e se tome uma decisão. Busca primeiramente compreender e só depois pensar em quem está certo ou errado, usa o conflito de opiniões para auxílio e ter certeza de que investigou todos os aspectos principais de um assunto importante.

Drucker (1967) salienta que se espera do gerente que ele possa desenvolver-se e treinar-se em fazer julgamentos responsáveis, que exigem, além da análise, uma ética de ação. O autodesenvolvimento do gerente eficaz é um verdadeiro desenvolvimento da pessoa, vai da mecânica às atitudes, valores e caráter. Quanto mais os gerentes procurarem tornar-se eficazes, mais estarão elevando o nível de desempenho de toda a organização. “Seu nível, seus padrões, suas auto-exigências determinam, em grande escala, a motivação, a direção, a dedicação dos outros trabalhadores intelectuais em seu redor” (DRUCKER, 1967, p. 164).

2.3.2.2 Gerência Relacionada ao Hemisfério Direito do Cérebro

A gerência eficaz é também abordada por Mintzberg (19-), através da hipótese de que os processos políticos importantes de se gerenciar dependem consideravelmente das faculdades identificadas com o pensamento do hemisfério direito do cérebro. Os processos gerenciais parecem ser mais relacionados e globalistas do que ordenados e seqüenciais, mais intuitivos do que intelectuais. Destaca-se aqui que, segundo estudos científicos, nos quais o autor se baseou, de que o hemisfério esquerdo controla os movimentos do lado direito do corpo e que nele são encontrados os processos de pensamento lógico, seu modo de operação parece ser linear, processando informações de forma seqüencial, uma após a outra, ordenadamente (exceção para canhotos). O hemisfério direito controla os movimentos do lado esquerdo do corpo, sendo especializado em processamento simultâneo, operando de maneira mais abrangente e relacional. Sua faculdade mais óbvia talvez seja a compreensão de imagens visuais.

Mintzberg (19-) apresenta a gerência relacionada ao hemisfério direito do cérebro, através de seus sentimentos e constatações extraídas de suas próprias pesquisas e especulações sobre processos no nível de política. Um fato que se repetiu em sua pesquisa indica que os processos gerenciais são enormemente complexos e misteriosos, utilizando as mais vagas informações e processos mentais menos articulados. Ele fez dez constatações:

- a) favorecem os meios verbais de comunicação uma vez que os capacitam a “ler” expressões faciais, tons de voz e gestos e faz com que o gerente se empenhe na troca de informações em “tempo real”. Isto sugere que os

- gerentes desejam métodos relacionais e simultâneos de aquisição de informações;
- b) os insumos dos gerentes (conteúdos das informações) são vagos e especulativos, são impressões e sentimentos a respeito de outras pessoas, boatos, mexericos. Eles sintetizam as informações ao invés de analisá-las. Estas informações ajudam o gerente a compreender implicitamente como funcionam sua organização e seu ambiente, ajudando-o a “ver o grande quadro”. É o uso relacional e globalista das informações para construir “modelos” mentais;
 - c) os gerentes tendem a ser o membro melhor informado de sua organização, mas têm dificuldades de disseminá-las a seus subordinados. As razões para isto podem estar relacionadas ao tempo e natureza das informações do gerentes, bem como, à incapacidade do gerente em disseminar as informações relevantes por estarem estas fora de sua consciência verbal;
 - d) os gerentes flutuam na ambigüidade, em complexos e misteriosos sistemas sem muita ordem. As evidências indicam que seu trabalho está ligado à ação, suas pausas são raras, é uma coisa após a outra, existe brevidade e variedade em suas atividades, exibem preferência por interrupções e uma falta de rotina em seu trabalho. Ele lida com os assuntos no contexto das atividades do dia-a-dia, é envolvido, ligado, seu modo de operar é relacional, simultâneo, prático;
 - e) dentre os papéis gerenciais mais importantes descritos na pesquisa, relaciona-se o papel de liderança, vista ainda como uma química misteriosa, vista como carisma; o papel de ligação, através da construção de uma rede de contatos externos como forma de sistema pessoal de informações; o papel de manejador de distúrbios na lida com problemas e crises em sua organização;
 - f) no estudo dos processos decisórios, os gerentes que tomavam as decisões, mencionaram que adotaram o diagnóstico em apenas 14 dos 25 processos decisórios, porém todos devem ter feito alguma diagnose, a questão é saber onde teve lugar a diagnose;
 - g) os gerentes são deixados sozinhos para lidar com fatores dinâmicos que envolvem modos de pensar simultâneos e relacionais;

- h) a respeito de como os gerentes tomam as decisões, o estudo mostrou que das 25 decisões estratégicas estudadas, poucos declararam usar análise explícita. Havia bastante barganha, mas no geral, o modo de seleção mais usado era o critério. As opções e todos os tipos de dados a elas associados iam para dentro da mente de gerente e, de alguma maneira, resultava em uma escolha. O “como” nunca era explicado;
- i) a formulação de estratégias não é um processo contínuo, regular e sistemático. Ele é, sim, um processo irregular e descontínuo que progride aos poucos. Há períodos de estabilidade e de instabilidade, de busca de apalpadelas, de mudança de peça por peça e mudanças globais. Utiliza processos mentais de intuição e oriundos da experiência;
- j) nenhum processo gerencial exige mais de um tipo de pensamento globalista, racional e gestáltico do que a formulação de uma estratégia criativa e integrada para lidar com um ambiente complexo e entrelaçado.

O autor afirma que o hemisfério esquerdo também é importante para a gerência eficaz. Os grandes poderes que parecem estar associados ao hemisfério direito são inúteis sem o hemisfério esquerdo. “Os gerentes realmente notáveis são aqueles que podem associar os processos eficazes do hemisfério direito (palpite, critério, síntese, etc.) com os processos eficazes do hemisfério esquerdo (articulação, lógica, análise, etc.)” (MINTZBERG, 19-, p. 101).

Mintzberg (19-) salienta que as faculdades identificadas com as atividades do hemisfério direito são mais importantes nos níveis mais altos de uma organização. Enquanto as faculdades do hemisfério direito podem ser mais importantes no topo de uma organização, as do hemisfério esquerdo podem dominar em baixo junto ao restante da hierarquia. Para ele, a eficácia organizacional se baseia numa mistura de lógica clara e forte intuição, assim, os gerentes e os que trabalham com ele, deveriam ter o cuidado em distinguir aquilo que é melhor resolvido analiticamente daquilo que deve permanecer no campo da intuição.

2.3.2.3 Gerência como Liderança Eficaz

McCall Jr. (1995) aborda a gerência através do enfoque na liderança eficaz. Novos tempos tornam habilidades selecionadas no passado, inadequadas para o futuro. Nos anos de bonança, fizesse o que fizesse, tudo se transformava em ouro.

Os tempos pioraram, a concorrência aumentou, o mercado tornou-se global, a liderança ineficiente paralisou muitas indústrias. As organizações viram-se despreparadas para a mudança. Até então, os perfis de liderança eram definidos a partir de pessoas medíocres, de visão curta ou incapaz de inspirar os outros. O ambiente complacente não exigia identificação e desenvolvimento do talento de liderança. Porém, o ambiente não mais tolera a liderança medíocre. Hoje se sabe o que é preciso para ser um líder eficiente e como desenvolver esses atributos. Segundo o autor, para que os líderes possam melhorar suas habilidades a fim de contornar os desafios que se apresentam, é necessário que se assumam novos compromissos para com estratégias do futuro.

A liderança medíocre mencionada por McCall Jr. (1995), é o reflexo da crença existente entre executivos de que “o creme vem à tona”, ou seja, que a liderança emerge por si mesma. Esta crença leva a cinco pecados fundamentais, os quais ignoram erros fatais, agindo como se não houvesse amanhã e esperando por heróis. O primeiro pecado refere-se a colocar pessoas em cargos administrativos através de padrões nulos ou baixos. O segundo pecado consiste na promoção de pessoas com base nos seus pontos fortes, ao mesmo tempo em que se ignoram seus pontos fracos. Os defeitos que são perdoados muito cedo podem tornar-se fatais mais tarde. Como terceiro pecado, McCall Jr. (1995) refere-se ao enfoque dado ao desempenho em curto prazo, em vez de resultados de longo prazo, ou seja, em promover uma pessoa na base da necessidade de curto prazo, com nenhuma ou pouca preocupação com o que possa acontecer em seguida. Navegar na esperança de que, quando se fizer necessário, o líder aparecerá para que o dia não fique perdido, é o quarto pecado. Esta crença apoia-se no fato de que, se não puderem ser encontrados, os líderes poderão ser admitidos. Outro aspecto perigoso deste pecado, está na crença de que um líder sozinho pode *salvar* a empresa. Esta é uma estratégia muito arriscada. O que é necessário é o investimento em tempo e energia no cultivo do talento. O quinto pecado encontra-se no fato de permitir que os erros anteriores se acumulem ou se perpetuem. Com o decorrer do tempo, os erros acumulados são como juros compostos, crescem rapidamente.

Para McCall Jr. (1995), a idéia de que a liderança é inata, é desculpa para não fazer nada no sentido de desenvolver o talento da liderança. Para ele “... existe um crescente consenso de que líderes eficientes têm atributos identificáveis dominados por habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores...” (McCALL

Jr., 1995, p. 232). Independentemente da personalidade ou dons naturais, os líderes eficientes precisam aprender a direcionar, alinhar pessoas, agir consistentemente dentro de um conjunto de valores fundamentais, lidar de forma eficiente com as exigências e estresses inerentes ao cargo administrativo, compreender a si mesmos e aprender com a experiência. As habilidades de liderança são aprendidas e retocadas ao longo do tempo, podendo as características da pessoa ajudar a aprender.

No que se refere à visão e direção no contexto da liderança, McCall Jr. (1995) utiliza o termo *estabelecimento de orientação*, termo este que denota muitas habilidades no sentido de imaginar o que pode ser, medir a viabilidade e pensar e criar o que precisa ser feito para que tudo dê certo. Não basta visualizar, é necessário fazer o que precisa ser feito. É necessário posicionar pessoas, estruturas, estratégias, recompensas, fluxo de informações e configurações de cargo, de forma que resulte em uma organização orientada na direção escolhida.

Por trás da direção escolhida, deverão estar as partes relevantes para o alcance dos objetivos, ou seja, os líderes precisam ter habilidade para o *alinhamento* destas partes. Os líderes precisam aprender a lidar com as pessoas, e isto requer um aprendizado amplo e um complexo leque de habilidades, denominado como competência interpessoal, sendo a chave para alinhar os relacionamentos de maneira eficiente

Burns, citado por McCall Jr. (1995, p. 236), descreve o conceito de *valores* morais que orientam a conduta e o estilo de liderança: "Imparcialidade, civilidade, tolerância, franqueza e respeito pela dignidade de outros, acentuam e legitimam o esmerado sistema de processos que caracterizam relações decentes entre seres humanos." A habilidade para influenciar pessoas está relacionada à credibilidade, integridade e confiança. Todos os segmentos envolvidos na organização procuram pessoas que fazem o que dizem, que vão fazer quando dizem, informando aos outros, quando, por algum motivo, não podem fazê-lo. Às organizações do século XXI, não bastará a palavra e o aperto de mão. Os tempos de mudança, segundo McCall Jr. (1995), valorizam cada vez mais líderes que utilizem suas habilidades com integridade, respeito e compaixão. A rapidez e imprevisibilidade das mudanças que ocorrem no ambiente, a sofisticação e complexidade das organizações, as alianças globais, o compartilhamento instantâneo de informações exigem fundamentalmente que o líder seja de confiança, seja íntegro. A integridade é a base

para todos os atos. A confiança e credibilidade a ser estabelecida com pessoas de diferentes raízes, motivações e valores tornam vital a habilidade dos gerentes em aprender a trabalhar com diferentes grupos de pessoas, dando-lhe a eficácia necessária.

O trabalho gerencial, assim compreendido, caracteriza-se pelo desenvolvimento de um *temperamento* que funcione adequadamente neste ambiente. Estudos realizados por Bass e Yuke, mencionados por McCall Jr. (1995), indicam que os líderes eficientes são ajudados pela autoconfiança, pela estabilidade emocional e pela tolerância ao estresse. As características pessoais serão ainda mais vitais para o líder porque o futuro será mais exigente ainda.

Existe claramente um aglomerado de qualidades que formam o temperamento para liderança – uma maneira de pensar, de se comportar e de reagir que ajuda o indivíduo a operar com relativo conforto num cargo caracterizado pela tomada de decisões e de risco sob a incerteza, estando à mercê de forças incontroláveis e caprichosas e sendo responsável por um grande número de pessoas, dólares e recursos. Conquanto algumas dessas qualidades pareçam ser tendências duradouras formadas na primeira infância, há provas de que o temperamento executivo pode ser adquirido. (HOWARD e BRAY apud McCALL Jr., 1995, p. 238).

McCall Jr. (1995) salienta a *autoconsciência* como vital também para uma liderança eficiente. A avaliação realista de seus próprios pontos fortes e fracos não é fácil nem automática. As situações exigem líderes para desenvolver grandes habilidades para compreensão das perspectivas dos outros, para delegação de poderes, para a tomada de decisões de riscos e absorção de fracassos. A eficiência para com os outros é antecedida pela compreensão de si próprio. A liderança preocupada, em influenciar os outros através de seus próprios atos, exige que o líder conheça seus próprios limites, para que saibam o que realmente querem e o que estão dispostos a sacrificar para consegui-lo, de forma a assumir a responsabilidade por sua carreira e crescimento. A complexidade da liderança exige que os líderes aprendam, cresçam e mudem constantemente. O *aprendizado e crescimento constante* não é luxo, é requisito fundamental. Os líderes precisam de atributos que lhes permitam se adaptar rápida e eficientemente. Tais características não representam um tipo de novo líder. Os líderes eficientes sempre precisam dessas características e muitos deles sempre as tiveram. As situações enfrentadas pelos

líderes daqui para frente exigirão mais habilidades como estas. A crença de que o creme virá para a superfície não será suficiente para o mundo em que a liderança é uma vantagem competitiva. Dentro dessa realidade, as organizações enfrentam dois desafios: identificar líderes que têm potencial para adquirir as habilidades mencionadas anteriormente e cultivá-los de forma tenaz e cuidadosa, tratando-os como recurso precioso e vital para o sucesso.

Os atributos necessários ao líder eficiente não são estáticos e para sempre. O líder eficiente precisa ser uma pessoa flexível, adaptável e que aprende constantemente. A adaptação a situações é a única força motriz para o aprendizado do executivo e a inabilidade para a adaptação é a única força demolidora para os executivos que tiveram sucesso no passado.

2.3.3 Competências e Habilidades

Uma abordagem alternativa, que está ganhando popularidade, apela para um enfoque na competência e capacidade das organizações e indivíduos, elevando esta competência a um papel central na organização, uma vez que, "... o desempenho dos indivíduos é fortemente influenciado por um conjunto de competências nas quais repousam a capacidade e o conhecimento necessários para um desempenho profissional bem sucedido" (SPENCER E SPENCER apud CENTER FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS, 1996, p. 2). Assim, muitas empresas passaram a preocupar-se com temas relacionados à competência, de forma a procurar identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes que se fazem necessários para o enfrentamento da nova realidade. A mistura de competências existentes atualmente nas empresas, comparadas às necessárias ao futuro, leva à idéia de que as habilidades atuais não são as certas. A abordagem baseada na competência encontra utilidade ao ajudar os administradores a entender seu papel e entender e dirigir a mudança empresarial.

Em função dos objetivos a que se propôs o presente estudo, entende-se por competência o enfoque dado por Parry (apud REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999, p.126) que a define como "Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido

segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

Wood Jr. e Picarelli Filho (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999), reforçam esta definição, afirmando que a competência é o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, grupo ou organização, devendo estas competências, relaciona-se a atividades principais e não de suporte. Segundo esta análise, as competências devem ser passíveis de serem medidas de acordo com alguns padrões. Elas são mais genéricas e abstratas, comparando-se com as habilidades.

Habilidade, no presente estudo, é entendida sob a ótica de Wood Jr. e Picarelli Filho (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999, p. 102), que a definem como “A capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. Envolve tanto conhecimentos teóricos, como aptidões pessoais. As aptidões estão mais ligadas às características pessoais tais como, capacidade de concentração e coordenação motora, e os conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos. Já, a aplicação prática está relacionada com a atitude individual e a motivação para o trabalho. O trabalho relacionado a habilidades, é o tipo de trabalho mais operacional, que se caracteriza por reprodutividade, variedade controlada e previsibilidade. O trabalho referente a competências é o trabalho de profissionais e executivos, que se caracteriza pela variedade de abstração, incerteza e criatividade (REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, 1999)

Através de uma pesquisa sobre fatores de avaliação de executivos, realizada por Barbieri, Souza e Bonassa (apud REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999), foram extraídos interessantes subsídios referentes a fatores relacionados à competência, tais como: capacidade de lidar com situações complexas, visão de futuro, capacidade de planejamento, capacidade de realizar, capacidade de assumir riscos, capacidade de relacionar problemas, capacidade de negociação e flexibilidade para mudança, boa liderança.

Em uma análise rápida feita por Wood Jr. e Picarelli Filho (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999), a respeito do perfil do executivo brasileiro, com base na pesquisa mencionada, foi constatado que poucos estão realmente preparados para o novo cenário competitivo, considerando-se suas competências, habilidades, comportamentos e atitudes.

2.3.3.1 A Habilidade e a Função Gerencial

Na percepção de Motta (1998), a habilidade de muitos profissionais tem sido desafiada pelo exercício da função gerencial. Os dirigentes envolvem-se em muitas rotinas e técnicas e agem de forma diferenciada quanto à natureza e tempo em cada uma delas. A função do gerente, hoje, é vista como uma função fragmentada, intermitente, feita de ambigüidades e dualidades. Os gerentes, quando questionados sobre seus trabalhos, apontam para: existência de uma carga de tarefas imprevistas com reuniões, interrupções e trabalhos descontínuos, intensos, variáveis; atenção constantemente desviada fragmentando suas ações e tornando intermitente seu envolvimento no processo decisório; as decisões são tomadas através de ações isoladas e opiniões de manifestação esparsa e pouco coerente; lidam com os problemas à medida que eles vão surgindo, com soluções baseadas em informações parciais e imprecisas; a dedicação à função preocupa-os em horários extra trabalho; a função é tensa e estafante; são pressionados por procuras urgentes e dificilmente encontram tempo para analisar problemas e pensar no futuro de sua empresa de forma tranqüila e confortável, são pressionados a adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas. A organização do trabalho dessa forma, resultou na idéia de que o dirigente poderia ser eficaz somente por sua especialidade nos objetivos da organização e pela capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo. Mesmo sentindo-se preparados para o alcance dos objetivos da organização, a natureza do processo decisório, deixa-os surpresos tendo em vista lidarem com fatores não-controláveis, levando-os a agirem de forma diferente do desejado.

Segundo o autor, embora seja a função do dirigente essencialmente voltada para a decisão, seu trabalho não pode ser compreendido somente através deste aspecto. O dirigente é parte do processo decisório e, como tal, seu comportamento também é determinado por fatores internos e externos à organização. "Valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa, são variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo..." (MOTTA, 1998, p. 22). Comportamentos comuns entre dirigentes de sucesso provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas. É na experiência do cotidiano, no enfrentamento de contradições e mutações da empresa moderna que as habilidades

gerenciais precisam ser conquistadas. Por sua vez, as habilidades já sistematizadas podem ser ensinadas e apreendidas por aqueles que se dedicam à gerência.

“A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante” (MOTTA, 1998 p. 26). Pode-se considerar a gerência moderna com dois lados, o lado científico, racional para se prever e antecipar ações de forma eficiente e, o lado com face de imprevisibilidade e interação humana que lhe dão uma dimensão do ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional. O lado racional e técnico, compreende habilidades importantes e cruciais, uma vez que proporcionam grande capacidade analítica para entendimento de problemas, análises, reordenações e busca de soluções. Este lado porém, se utilizado em excesso, pode trazer, como desvantagem para a função gerencial, uma visão extremamente técnica e análoga, contrária à amplitude e lateralidade de pensamento necessárias à arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência. É necessário que os dirigentes adquiram mais conhecimentos e formação avançada, em busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade.

De acordo com Motta (1998), o aprendizado necessário ao dirigente não deve limitar-se ao domínio de técnicas administrativas. O mundo moderno exige dos mesmos, uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas, bem como a integração de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversificados. É por isso, que a capacidade gerencial exige habilidades mais complexas, tais como, a capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança, do enfrentamento de riscos e incertezas. O aprendizado gerencial propicia novos conhecimentos, atitudes e valores sobre o trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; propicia a tomada de consciência sobre alternativas comportamentais; melhora o conhecimento de seu próprio estilo gerencial e habilita para uma ação mais eficiente e eficaz no contexto organizacional.

Motta (1998) relaciona a necessidade de desenvolvimento gerencial com base em quatro dimensões: *habilidade cognitiva, habilidade analítica, habilidade comportamental e habilidade de ação.*

Habilidade cognitiva

Categorizar problemas administrativos estabelecendo relações entre as categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral, significa aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas até o arsenal de idéias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

Habilidade analítica

Saber a utilidade e potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade para solução de problemas, é aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos, decompondo-os em diferentes partes. É estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.

Habilidade comportamental

Comportar-se de forma diferente do costume, para obtenção de respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho, significa aprender novas maneiras de interação humana, dentre os padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação, de interação grupal ou de exercer ou lidar com o poder e autoridade.

Habilidade de ação

Capacidade de interferir de forma intencional no sistema organizacional, para transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação. Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização, além de comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

Motta (1998) ressalta que o acúmulo de conhecimentos e idéias sobre administração, por si só não conduz à ação, pois apenas informam sobre possibilidades e são insuficientes para alterar comportamentos. A habilidade de agir reflete comprometimento, autodisciplina e adaptabilidade pessoal no alcance da missão. Ela depende, portanto, de características construídas durante a vida e podem ser desenvolvidas através de programas específicos. "Pessoas com mais conhecimentos e habilidades tornam-se mais autoconfiantes e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença no êxito futuro" (MOTTA, 1998, p. 32).

Katz (1986) estuda e analisa as necessidades de um bom administrador, enfocando aquilo que fazem, ou seja, nos tipos de habilitação que demonstram ter ao executarem, de forma eficiente, seu trabalho, e não naquilo que são, isto é, nas suas características inatas. Para ele, habilitação é uma capacidade que pode ser desenvolvida e manifestada através do desempenho e do potencial do administrador. Assim sendo, uma administração eficiente apóia-se em três habilitações básicas, quais sejam: habilitação técnica, habilitação humana e habilitação conceitual. A importância destas habilitações varia de acordo com o nível de responsabilidade administrativa.

Habilitação Técnica

Katz (1986) chama de habilitação técnica a capacidade de compreensão e proficiência em um tipo de atividade, especialmente naquela que envolve métodos, processos e procedimentos, conhecimento especializado, aptidão analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de instrumento e técnicas de cada matéria. A habilidade técnica é mais importante em níveis administrativos mais baixos, à medida que o administrador progride em sua função. A necessidade de habilitação técnica decresce de importância, considerando-se que o executivo possua auxiliares habilitados para ajudá-lo, possibilitando o desempenho de sua função a contento. Segundo Katz (1986), em empresas menores onde o presidente não conta com especialistas em todos os setores e assessoria experiente, ele precisa ter mais experiência pessoal no ramo para poder formular perguntas a seus auxiliares e avaliar as respostas que recebe.

Habilitação Humana

Qualidade do executivo para trabalhar de maneira eficiente como integrante de um grupo, realizando esforços conjuntos com os elementos da equipe que dirige; maneira como o indivíduo percebe a si próprio, a seus superiores, companheiros e subalternos e seu posterior comportamento; pessoa cônica de suas atitudes, opiniões e convicções sobre os outros, com capacidade de avaliar a utilidade e limitações destes sentimentos; habilidade para compreender o que os outros realmente querem dizer com palavras e atos; habilidade de comunicar aos demais, dentro do modo de pensar dos outros, o que pretende dizer com seu próprio modo de agir; a pessoa trabalha para criar um ambiente de boa vontade e segurança, permitindo que subalternos se expressem à vontade, sem medo de censuras e incentivados a participar do planejamento e tudo que lhe diz respeito; suscetibilidade aos anseios e motivações dos demais, empenhando-se em agir de forma a levar em conta as percepções dos outros. Katz (1986) reforça que, a habilidade de trabalhar com os outros deve ser desenvolvida natural, inconsciente e continuamente, fazendo parte não só de momentos de decisão, todavia, sendo demonstrada em todas as atitudes da pessoa. Segundo o autor, a habilidade humana é fundamental em todos os níveis de uma administração eficiente. A diferença encontra-se na importância atribuída a cada um. Parece que a habilitação humana é mais importante em níveis inferiores onde os contatos entre administradores e subalternos são bem maiores. À medida que se sobe no escalão administrativo, a necessidade de aptidão no relacionamento humano diminui, uma vez que a frequência dos contatos pessoais é bem menor. O autor complementa afirmando que, em cargos de nível inferior ou médio, as aptidões internas *dentro de um grupo* são essenciais e que, à medida que se eleva o nível administrativo, as aptidões de relacionamento *entre grupos* se tornam mais importantes.

Habilitação Conceitual

Para Katz (1986), significa a habilidade de considerar a empresa como um todo, reconhecendo que todas as funções de uma empresa dependem uma da outra, de forma que uma mudança em qualquer uma das partes afeta as demais, estendendo-se a mesma situação para o ambiente externo. Segundo ele, é

necessário reconhecer este tipo de relacionamento e tomar conhecimento do que é importante para cada situação, passando a agir de forma a promover o bem estar de toda a organização. A habilitação conceitual é importante para o êxito tanto de quem toma decisões como para quem as executa.

As atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a 'personalidade empresarial' que distingue a maneira de trabalhar de uma empresa das outras. Tais atitudes são o reflexo da habilidade conceitual do administrador (considerada por alguns como sendo sua 'habilidade criativa' – a forma como ele compreende e reage ao sentido em que os negócios devem desenvolver-se, os objetivos e políticas da empresa e os interesses dos acionistas e dos empregados (KATZ, 1986, p. 67).

A habilitação conceitual compreende um ingrediente unificador e coordenador do processo administrativo, uma vez que o êxito da empresa depende da habilidade conceitual de seus executivos em criar e executar políticas internas. Ela é mais importante em níveis mais altos da administração, tornando-se a qualidade mais importante de toda a administração bem sucedida. Segundo Katz (1986), um presidente de empresa pode ser eficiente mesmo não tendo habilidade técnica e humana, desde que possa contar com subordinados que possuam fortes habilitações nestes dois sentidos, porém se a habilidade conceitual for fraca, o êxito de toda a organização corre sério perigo. A habilidade conceitual depende totalmente da maneira específica de interpretar uma empresa, significa pensar em termos de importância e prioridades relativas entre objetivos e critérios divergentes, em tendências relativas e probabilidades, em correlação e padrões imprecisos entre elementos. O autor considera difícil inculcar um modo de pensar como este, em alguém que já tenha passado da adolescência, devendo ser interpretado como uma aptidão inata à pessoa.

Katz (1986) destaca o papel do presidente executivo da seguinte forma:

- tenta discernir conflitos e descobrir seu provável impacto sobre toda a organização, precisando talvez, sacrificar os interesses de uma seção em favor do bem geral, acatando soluções que sejam mais adequadas e exequíveis em termos gerais do que elegante ou ideal;

- não deve ser apenas um funcionário, mas um bom estrategista, proporcionando infra-estrutura e orientação de todas as operações da empresa;

- deve estipular onde a empresa colocará maior atenção em termos de produtos, serviços e clientes;

- deve definir critérios de funcionamento, determinando quais as funções às quais a empresa deve dedicar-se;

- precisa estabelecer prioridades e programações, delineando normas e controles necessários para a supervisão do desenvolvimento, estabelecendo limites de autoridade para cada um;

- deve atrair recursos complementares para a empresa, sempre que necessário;

- deve modificar seu estilo administrativo, fazendo um balanço de suas habilidades pessoais à medida que as condições na organização se alterem.

Katz (1986) relaciona as habilitações com três tipos de atuação, ou seja: *Atuação de emergência*, em que se deve salvar a empresa de sérias dificuldades, exigindo uma ação humana drástica, ressaltando as habilidades conceitual e técnica. *A atuação de manutenção*, em que se deve manter a empresa em boa situação, destacando as habilidades humanas, exigindo pouca modificação de ordem técnica ou estratégica. *Atuação de inovação*, em que se deve desenvolver e expandir a organização, exigindo grande competência tanto conceitual como habilidade para tratar de questões entre departamentos, com auxílio técnico proporcionado por assistentes especializados.

Referindo-se a habilidades gerenciais, Boog (1991) toma como base os estudos de Katz (apud BOOG, 1991) e as analisa da seguinte forma:

- *habilidades técnicas* - representadas pelo conhecimento específico do cargo gerencial, tais como a produção, contabilidade e recursos humanos;

- *habilidades humanas* - representadas pela habilidade do gerente em tratar as pessoas, necessitando as mesmas, serem lideradas, motivadas, valorizadas como indivíduos, recebendo informações sobre seu trabalho, sabendo trabalhar com uma equipe coesa. No início da carreira gerencial, as habilidades tendem a ser basicamente intragrúpicas, ou seja, entre o gerente e seu grupo de subordinados. Quando próximo ao topo hierárquico, o gerente deve possuir habilidades intergrupais, ou seja, suas habilidades humanas precisam se deslocar para seu superior e seus colegas do mesmo nível. Isto significa, ter a capacidade de relacionar a missão de uma gerência geral com outras, dando sentido de unidade, de ação nas operações das organizações;

- *habilidades conceituais* - representadas pela capacidade do gerente ter a visão do todo, olhando além das fronteiras. Usualmente é denominada de visão de negócios, visão política.

De acordo com Boog (1991), essas habilidades mudam de peso, dependendo do nível hierárquico em que se encontra o gerente. No início da carreira, o gerente utiliza mais as habilidades técnicas e, à medida que ascende em sua carreira esta vai sendo substituída pela habilidade conceitual. A habilidade humana se mantém constante, apenas passando de intragrupal para intergrupala. A busca do equilíbrio das dimensões técnicas, humanas e conceituais, promove o desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Boog (1991), confrontando o modelo de Katz com a realidade brasileira, afirma que a valorização da habilidade técnica é bastante grande, isto é, mesmo nos níveis de topo, o domínio de habilidades técnicas é bastante cobrado. "Os altos executivos tendem a trazer, nestes casos, o enfoque unilateral de suas áreas de origem, (...) As implicações são claras: centralização administrativa, clima interno tenso, e inovações só na área de conhecimentos" (BOOG, 1991, p. 133).

O autor classifica as atividades demandadas para o desempenho gerencial em quatro blocos básicos: planejamento, organização, direção e controle. Em termos conceituais, estas tarefas formam um ciclo administrativo. A função de *planejamento* determina de forma adiantada, os resultados que um grupo, unidade ou empresa, devem atingir, bem como a forma de atingi-los. A função de *organização* junta os vários fatores e recursos necessários à execução do que foi planejado. A função de *direção* coloca em movimento os diversos recursos, em especial, as pessoas. A função de *controle* restringe e regula vários fatores, de forma que projetos possam ser completados tal como foram planejados e organizados.

Atingir resultados com pessoas de forma produtiva e duradoura, é um papel crucial que os gerentes exercem nas organizações. O equilíbrio do "atingir resultados" por "meio das pessoas" é um enorme desafio na época atual. Além disso, o gerente precisa alcançar os resultados a curto prazo, sem comprometer o crescimento da organização em longo prazo. Ele administra a estabilidade e a instabilidade da organização de forma simultânea. Gerentes capacitados, bem sucedidos e motivados, representam um patrimônio e uma vantagem competitiva para a empresa. "Para operar em situação de flexibilidade, os gerentes devem ser como velejadores que saibam manejar sua embarcação no meio de águas

turbulentas” (BOOG, 1991, p. 30). O gerente precisa saber ouvir as pessoas envolvidas com suas decisões, encorajando a experimentação, estimulando a inovação e a criatividade das mesmas. Ele deve estimular os trabalhadores a achar formas mais adequadas de executar seus deveres, assegurando também os recursos e a autoridade para que tomem decisões que afetam seu dia-a-dia.

Para Lievegoed (apud BOOG, 1991), o gerente deve estar voltado para o presente, estabilizando atividades, mas também se voltar ao futuro, dinamizando atividades, significando um fundamental conflito a administrar. Ele precisa de estabilidade no conteúdo e na forma de seu trabalho e de sua equipe, para o alcance da produtividade. Por outro lado, a ênfase exclusiva à estabilidade é uma barreira a novas idéias, mas sem inovação a organização perde a capacidade de reagir frente ao ambiente velozmente mutável. A atenção à dinamização de atividades introduz a instabilidade, onde tudo é mutável, passível de revisões. Seu exagero porém, pode levar a organização ao caos. A complexidade da tarefa gerencial é tamanha, que uma visão unilateral leva a uma percepção verdadeira, mas parcial, da realidade. O gerente é visto também como balanceador de demandas conflitantes, dinâmicas e multipolarizadas. Muitos são os conflitos que cabem aos gerentes administrarem. Boog (1991), afirma que as habilidades de administrar adequadamente conflitos, são desenvolvidas, principalmente, pela experiência e vivência, por atitudes de observação imparcial de situações, buscando sempre saber como aprender com as diversas situações. Para o autor, as principais habilidades a serem desenvolvidas são: conviver com incertezas, sabendo onde se quer chegar, mas admitindo que o caminho pode ser tortuoso; conviver com ganhos e perdas, saindo de momentos de crise de forma positiva e sabendo quando e onde competir, negociar e cooperar; caminhar com facilidade do micro para o macro e vice-versa, colocando-se no papel do outro, buscando significado para os acontecimentos, sentindo as variáveis da situação, para tanto é necessário ter flexibilidade de mudar, de aceitar e tenacidade para não desistir e abandonar as próprias convicções.

Administrar conflitos, segundo Boog (1991), exige: que as pessoas estejam em constante crescimento individual e seguras de si; que gerentes tenham posições e objetivos definidos e habilidade técnica, humana e conceitual certa para exercer bem seus cargos de hoje, e crescer amanhã; que as empresas abram espaço para

cada pessoa realizar-se ao mesmo tempo em que as metas da organização são atingidas.

2.3.3.2 Competências Gerenciais

Fandt (apud REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999), defende a idéia de que as competências gerenciais são inter-relacionadas e que as mesmas constroem-se uma sobre as outras, propondo, desta forma, quatro categorias de competências, ou seja, competências interacionais, competência de solução de problemas, competência de capacitação e competência de comunicação, sendo as três primeiras consideradas como fundamentais, e a última, como apoio.

Competências interacionais

Relacionam-se a capacidade de relacionamento e liderança; interação entre líderes e liderados, independentemente de diferenças relacionadas a *status*, opiniões e personalidades; desenvolvimento do sentido de coesão na equipe e estímulo à participação e comprometimento; percepção de forças e fraquezas existentes nos indivíduos e grupos, sabendo maximizar o desempenho e manter relações, de escutar e demonstrar sensibilidade, de estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros, apresentando feedback; liderança no sentido de compreensão das redes de valores e autoridade formal e informal que existem nas organizações, sabendo mover-se com desenvoltura; capacidade de motivar, de prover sentido de direção e articular visões de futuro, iniciar e manter cursos de ação, dirigir e coordenar, motivar e estimular, delegar e garantir comprometimento.

Competência de solução de problemas

Envolve a capacidade de percepção, ou seja, a forma como é experimentado, processado, interpretado e racionalizado o mundo ao redor, envolvendo a capacidade de visão ampla, de identificação de grandes questões, aglutinando, sintetizando e relacionando informações para resolvê-las; capacidade de planejamento e organização, que na solução de problemas, caminham juntos, incluindo a coordenação de recursos materiais e humanos; capacidade de tomar

decisões em que está envolvida a correta identificação de problemas, a geração de soluções possíveis, a avaliação de alternativas, determinação de critérios para decisões, escolha do processo decisório e definição de estratégia de implementação.

Competência de capacitação

Envolve orientação para a ação, flexibilidade e adaptabilidade às mudanças. A orientação para a ação envolve iniciativa, expressão voluntária de opiniões, tomada rápida de decisões, defesa das decisões tomadas e assumir riscos para obter resultados. A flexibilidade e adaptabilidade envolvem o saber trabalhar com situações novas, trabalhar sobre pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com feedback e resolver conflitos.

Competência de comunicação

Envolve a comunicação oral e escrita, ou seja, saber comunicar efetivamente suas idéias. Acrescenta-se ao domínio gramatical da língua, a capacidade de compreender o outro. É importante transmitir idéias de forma concisa, clara, fluente e persuasiva.

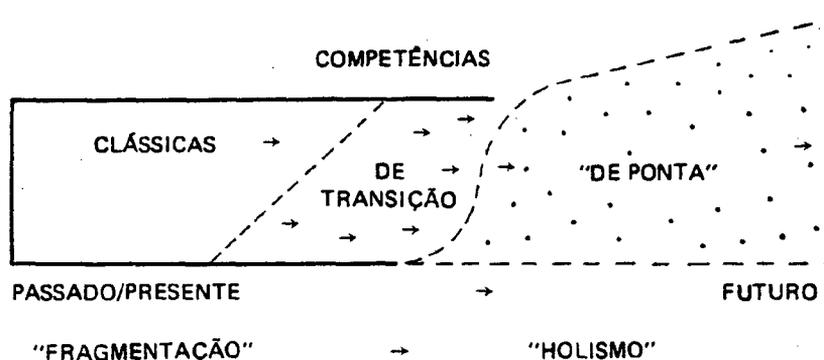
Wood Jr. e Picarelli Filho (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999), ressaltam a importância de pensar e avaliar também *competências técnicas*, tais como: gestão financeira, gestão comercial, negociação, administração de subcontratados, desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas, de suprimentos e industrial. As competências técnicas têm maior grau de especificidade, enquanto as competências gerenciais estão mais relacionadas a aspectos comportamentais, possuindo maior amplitude de aplicabilidade.

2.3.3.3 Competências “de Ponta”

Tendo em vista as tendências de transformações organizacionais a curto e médio prazo, as funções gerenciais também necessitam sofrer modificações, e por isso, exigem atenção redobrada para acompanhar procedimentos alterados e

necessidades emergentes. Além de expandir e aprimorar as competências existentes, é necessário começar a adquirir e desenvolver competências críticas ao sucesso futuro (MOSCOVICI, 1999).

Conforme pode ser observado na *Figura 04*, Moscovici (1999) apresenta três conjuntos imbricados que compõem as competências dos executivos: funções clássicas, funções de transição e funções futuras ou de “ponta”.



Fonte: Moscovici, 1999, p.96

Figura 04 - As Competências do Executivo

Competências clássicas

Serviram no passado e continuam bastante úteis no presente, incluem as de ordem geral (conceitual, técnica e humana); as processuais (planejamento, organização e controle); as funcionais (produção, vendas, finanças, pessoal). A continuidade no cultivo e aperfeiçoamento dessas funções poderá levar o executivo a resolver bem os problemas à medida que aparecerem, porém poderá acontecer que ele comece a sentir que está perdendo terreno à medida em que não consegue prever nem prevenir problemas e que por isso acabe por ficar a reboque dos acontecimentos, sofrendo o impacto das mudanças e apenas acompanhando-as, sem influir nem liderar.

Competências de transição

Referem-se ao presente e ao futuro provável. Passam a ser os focos e objetivos de desenvolvimento do executivo no caminho do futuro. Essa competência inclui outras: a competência técnica, ainda insubstituível para o fornecimento de lastro conceitual e instrumental de tecnologia gerencial; a competência de autoconhecimento, indispensável para a identificação e utilização de recursos pessoais, potencialidades e limites, respeito à dinâmica intrapessoal, seu biorritmo e auto-imagem; a competência interpessoal que abrange a dimensão eu-outros, que possibilita a comunicação efetiva e relacionamentos satisfatórios; a competência de efetividade de equipe que reúne as três habilidades anteriores, aumentando a possibilidade de alcançar a desejada sinergia, uma vez que o resultado do esforço grupal é mais potente que a soma das forças individuais; a competência empresarial, onde cada gerente assume a “posse do negócio”, através de uma visão sistêmica e global, permite ações inovadoras para o todo, envolvendo expansão do horizonte, motivação genuína pela organização como um todo, compartilhamento dos problemas, apreensões, frustrações, vitórias, como se a empresa lhe pertencesse, demanda também em investimento de energia, competência, criatividade para o sucesso da organização de forma plena, engajada, corajosa e afetuosa; a competência da liderança inclui habilidades de orientação, integração e inspiração, provendo orientação para seu grupo sem impor caminhos rígidos e estreitos, proporcionando assim segurança psicológica que encoraja a assumir riscos. As habilidades interpessoais e de efetividade de equipe, estabelece-se a integração entre os membros, em clima de compreensão, respeito e afetividade, propício à coesão do grupo. Segundo Moscovici (1999) a inspiração é um dos componentes mais intrigantes na liderança, indicando que a transição para o futuro favorece o retorno da liderança carismática e, sendo esta resgatada como uma qualidade especial a ser cultivada além da tecnologia. “O líder do futuro é aquele que serve de fonte inspiradora e modelo, figura ideal que se presta à identificação inconsciente e à administração consciente” (MOSCOVICI, 1999, p. 97).

Competência “de ponta”

Representa aquelas cujas demandas começam a aparecer de maneira ainda obscura ou mais nítida, de forma direta ou indireta, nos prognósticos, tendências, projeções e imaginação das formas organizacionais prováveis do amanhã, algumas em estado embrionário outras com mais clareza. Esse tipo de competência foi identificado por Veltrop (apud MOSCOVICI, 1999), sendo que dentre elas figuram:

- a) competência para aprender a aprender - implica em um processo de busca e consecução de informações e recursos para lidar com situações e solucionar problemas com e através da experiência de outras pessoas, aliadas à sua própria experiência;
- b) competência para criar visões compartilhadas - criar uma visão que clarifique propósitos, princípios e valores, assim representando o ideal para o qual a organização está sempre se dirigindo e em torno do qual a organização pode construir ou reformular sua cultura. Talvez seja a mais excitante e inovadora das competências. Representa o primeiro passo para a liberação da energia e da criatividade em uma organização;
- c) competência para planejar e conduzir transições - esta competência é vital quando a transição envolve criar uma nova cultura. A subestimação do planejamento, tempo e recursos necessários para assegurar uma transição é um dos maiores problemas para projetos de mudança organizacional;
- d) competência para colaboração ambiental - significa ter um foco proativo do ambiente, que inclui uma “leitura” ambiental sintonizada com o futuro, com planejamento de cenários, com construção de pontes e alianças, de influência sobre ambientes hostis, desenvolvendo relações colaborativas com os interessados;
- e) competência para análise organizacional - é a compreensão fundamental de causas profundas e seus efeitos, é a habilidade de perceber como estruturas, regras, papéis, sistemas, processos, crenças, resultados e ambiente se inter-relacionam e influenciam mutuamente. É indispensável em qualquer processo de mudança;
- f) competência para configuração organizacional - capacidade para mudar a cultura, ajustando seu feitiço, criando formas que sustentem e apoiem essa

cultura. O delineamento organizacional assim posto, cria uma organização realmente motivada e comprometida com os objetivos;

- g) competência para potencialização de si e dos outros - significa a capacidade de libertação de credos restritivos e bloqueadores, ir além de crenças limitantes e arraigadas em nossa mente, de forma a realizar todo o potencial. Nesse sentido, as mudanças individuais precisam ser sustentadas por uma liderança comprometida e com um desenho organizacional permissor e apoiador.

A essas competências todas, soma-se o desenvolvimento de habilidades e comportamentos para gerenciar a diversidade nas pessoas e no ambiente. "Um desempenho efetivo num ambiente crescentemente complexo e competitivo, requer do gerente o uso de todos os seus recursos, energias e talentos. O amplo espectro dos recursos do homem incluem os de ordem física, mental, emocional e espiritual." (MOSCOVICI, 1999, p. 100)

2.3.3.4 Competência e Liderança

Secretan (1989), através de sua fábula sobre gerência e administração, expressa sua convicção de que a liderança moderna deve ser baseada em três princípios simples: Princípio da Competência, Princípio da Química e Princípio da Distribuição.

Princípio da Competência

Segundo o autor, o Princípio da Competência inclui a necessidade do empenho individual em qualquer atitude, ou seja, tudo o que for feito, tanto na área pessoal como profissional, deve ser feito da melhor maneira que se for capaz. Destaca, dentro deste princípio, que "... a Competência é alcançada através do orgulho, da mente aberta, do autodesenvolvimento, do trabalho em equipe, da pesquisa e da boa vontade em admitir a própria ignorância" (SECRETAN, 1989, p.71).

Princípio da Química

A necessidade de um bom relacionamento para obtenção da simpatia e do interesse de outras pessoas, diz respeito ao Princípio da Química. Segundo este princípio, o relacionamento deve ser tão bom, tanto em nível pessoal como social, de forma que parta das outras pessoas a iniciativa de se associarem a você. Ressalta também, a importância da boa comunicação tanto interna quanto externa, do estabelecimento de vínculos, da administração do conflito, da necessidade de espaço e companheirismo, necessidade de se capitalizar em cima das qualidades das pessoas e, a importância de uma rede de trabalho cooperativo.

O Princípio da Distribuição

O Princípio da Distribuição indica a necessidade de proximidade ao consumidor, tanto na área interna quanto externa, identificando suas necessidades e indo ao encontro delas. O referido princípio destaca ainda, a importância de ser firme e cauteloso, de ver as coisas do ponto de vista dos consumidores. Para Secretan (1989), consumidores são todos aqueles que chegam até nós com uma necessidade. São todos aqueles com quem se compartilha uma relação baseada na interdependência. O Princípio da Distribuição tem como fator importante, o conceito de auto-estima, porque "... o que sentimos a respeito de nós próprios é o que projetamos e damos aos outros" (SECRETAN, 1989, p.154).

Através de pesquisas sobre liderança, junto a noventa dos mais eficazes e bem sucedidos líderes dos Estados Unidos, Bennis (1995, p. 77), constatou, que poucos integrantes possuíam o estereótipo dos líderes carismáticos. Aprendeu que "... o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais organizações terão êxito ou fracassarão é a liderança dessas organizações. Quando as estratégias, processos ou culturas mudam a chave para a melhoria recai sobre a liderança."

No entender de Bennis (1995), os líderes são pessoas que fazem a coisa certa, e os gerentes são pessoas que fazem a coisa corretamente, considerando que os dois papéis são importantíssimos e profundamente diferentes.

Através de anos de observação e conversa, Bennis (1995) definiu quatro tipos de competências evidentes em praticamente todos os membros do grupo:

gerenciamento da atenção; gerenciamento do significado; gerenciamento da confiança e gerenciamento de si próprio.

Gerenciamento da atenção

É a capacidade do líder em trazer as pessoas para perto de si, em função de um ponto de vista, de um sonho, de um conjunto de intenções, de um programa, de uma estrutura de referência no sentido de resultados, metas ou direção.

Gerenciamento do significado

Para tornar visíveis os sonhos e alinhá-los junto às pessoas, o líder precisa transmitir seus pontos de vista. Não basta somente explicar ou esclarecer, é necessário criar um significado.

Gerenciamento da confiança

A confiança é essencial para todas as organizações, e seu principal determinante é a segurança e a constância. As pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar, mesmo que discordem de seu ponto de vista.

Gerenciamento de si próprio

É conhecer e dispor de suas habilidades de forma eficaz. Os líderes conhecem a si mesmos, conhecem e desenvolvem seus pontos fortes e possuem capacidade de aceitar riscos.

A posse do poder pelo executivo mostrou a Bennis (1995) algumas verdades. Uma delas, é a de que o líder não pode e não deve esperar ser amado e entendido por seus liderados. "Todas as autoridades, sejam elas astronautas, jogadores de beisebol, presidentes ou líderes governamentais, são, de alguma forma, reféns da maneira como os outros as vêem." A percepção dos liderados pode vir a tornar-se uma prisão. As pessoas atribuem características aos seus líderes, e

assim, amam ou odeiam, aproximam-se ou afastam-se, independentemente do que os líderes sejam ou façam. (BENNIS, 1995, p. 33)

Outra verdade, refere-se ao relacionamento que todo o líder deve estabelecer entre si próprio e a organização. Sobre isso, Bennis (1995) afirma que um líder deve amar a organização o suficiente para ajudar a criar uma vida auto-suficiente para ela, tomando-a um ambiente em que os outros possam entender e cuida-la, mesmo em épocas difíceis, permitindo que ela seja autônoma suficiente, para ser capaz de funcionar muito bem sem ele. Uma verdade pessoal percebida por Bennis (1995) revelou a necessidade de ter um poder pessoal, de influência baseada na voz e não apenas em poder que dependesse de uma posição.

As mudanças constantes perturbam os gerentes, sempre perturbaram e sempre perturbarão. Mas o jogo mudou, novas e estranhas regras surgiram e a única coisa verdadeiramente previsível é a imprevisibilidade. Para sobreviver no século XXI, precisaremos de uma geração de líderes, não gerentes. A natureza e a frequência das mudanças levam ao entendimento de que a liderança é a qualidade necessária para vencer uma economia global inconstante.

As organizações bem-sucedidas serão aquelas que levarem a sério a crença de que sua vantagem competitiva está baseada no desenvolvimento e crescimento das pessoas dentro delas. O líder bem-sucedido será o líder que incentivar discordâncias saudáveis e valorizar seguidores corajosos o suficiente para dizerem *não*. Não será o dono da voz mais alta, mas o ouvido mais apurado. Sua genialidade poderá estar em libertar o talento das pessoas e não em obter conquistas pessoais.

Uma das qualidades mais impressionantes e notáveis dos líderes que Bennis (1995) estudou, refere-se a forma como reagem ao fracasso. Os líderes eficazes fazem vista grossa aos erros e constantemente adotam metas positivas. Suas energias estão concentradas na tarefa a ser executada sem olhar para trás ou vasculhar o passado. Muitos desses, consideram que a palavra "fracasso" indica ausência de movimento característica de algo morto, diante da qual, a reação humana automática é de desânimo e incapacidade. Para líderes bem-sucedidos, o fracasso é só o começo, o trampolim da esperança. A autoconfiança dos líderes é contagiosa, eles inspiram as pessoas que trabalham para eles.

A vantagem competitiva para o futuro será a capacidade de liderança para criar um modelo organizacional e uma arquitetura social que permitam gerar capital intelectual. "A tarefa mais importante para o líder será reunir pessoas e desenvolver

os relacionamentos para criar uma comunidade que produza riqueza” (BENNIS, 2000, p. 76).

Bennis (2000), através de experiência de duas décadas de entrevistas com executivos, relaciona competências comuns aos líderes eficazes que se destacam em suas organizações. Suas entrevistas envolveram o núcleo familiar do líder e de seus subordinados a fim de ter uma visão mais ampla de como ele se desenvolve em diferentes organizações. Segundo o autor, são quatro os fatores que se destacam numa liderança exemplar: direção e significado; confiança; otimismo e busca de resultados.

Direção e significado

Esta competência inclui três aspectos: a paixão, a perspectiva e significado. A *paixão* é intensidade e esta chama a atenção. É a capacidade de mobilizar, motivar, energizar e animar centenas de milhares de pessoas. É fazer do trabalho algo mais divertido que o tempo de lazer. “... a paixão gera a energia e motivação indispensáveis para o crescimento de qualquer empresa” (NASSER apud BENNIS, 2000, p. 77). A *perspectiva* deriva da previsão com a acelerada transformação do mercado e dos negócios, parece imprescindível delimitar a incerteza. Muitas vezes, os executivos falham por não saberem o que está acontecendo no seu próprio setor, por terem perdido a perspectiva do que estava acontecendo no complicado ambiente de suas empresas. Para evitar situações como esta, é necessário manter a mente aberta, colocar-se um passo à frente e ter alguma perspectiva sobre o que está acontecendo. Quanto ao *significado*, é preciso que toda organização sinta-se significativa, é preciso que as pessoas da organização percebam a existência de algum propósito de trabalho que vai além das pessoas, a realização de um trabalho que faça diferença. Quando as pessoas esquecem o verdadeiro propósito do seu trabalho, deixam que a inércia e a burocracia prevaleçam. Em sentido contrário, os líderes exemplares costumam lembrar seus funcionários do que é importante.

Confiança

A competência para gerar confiança sustentável é muito difícil para os líderes de hoje, tendo como um dos seus motivos, a mudança no contrato social da

empresa. De ambas as partes, não mais existe empregos para toda a vida. Para criar um ambiente de confiança é importante que a organização tenha chefes que se ocupem com algo mais que a visão do dia. Os líderes precisam ter muito cuidado, muita empatia, devendo colocar-se ao lado dos funcionários. Para isso é necessário que a organização conte com líderes com os quais ela possa ser sincera. A confiança estrutura-se sobre três pilares: a ambição e impulso, competência, autenticidade e integridade.

Otimismo

É necessário tenacidade, acreditando que as coisas funcionarão bem e que é possível influir nas circunstâncias da vida. Os líderes de sucesso são otimistas em relação ao futuro, possuem uma percepção positiva do resultado.

Busca de resultados

Sem resultados, a liderança não está garantida. Jack Welch, citado por Bennis (2000), mede os resultados da companhia baseado em três fatores: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários e fluxo de recursos eficaz. Os líderes precisam demonstrar capacidade de resolução e compromisso com a ação.

Questionado sobre como semear liderança em estruturas burocráticas, e como fazer para que um líder não seja achatado pela burocracia, Bennis (2000) responde que as grandes burocracias devem mudar e que duas coisas devem acontecer para tal, a ameaça de concorrentes mais ágeis e a dificuldade de atrair profissionais qualificados.

Existem duas características pessoais que se fazem presentes nos líderes em casos de fracassos: falta de perspectiva e arrogância e o não saber ouvir, falta de inteligência emocional ou interpessoal. Essas duas características em conjunto presentes num executivo, prenunciam o seu fim.

2.3.3.5 Competência Interpessoal

Goleman (1995) enfoca a valorização da inteligência emocional na nova realidade competitiva. As mudanças radicais vivenciadas no ambiente de trabalho levam as aptidões emocionais a ocuparem o primeiro plano das habilidades empresariais. O chefe manipulador, combatente da selva, foi trocado pela virtuosidade das aptidões interpessoais. O resultado de um estudo efetuado na década de 70 com 250 executivos, mostrando que a maioria deles achava que o trabalho exigia suas cabeças e não seus corações, está superado. Alguns dos motivos, encontram-se no fato de que "... quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem nem tomam decisões com clareza." (GOLEMAN, 1995, p. 163) Um moral infeliz, trabalhadores intimidados, chefes arrogantes, por exemplo, levam a custos que podem traduzir-se em menor produtividade, aumento nas perdas de prazos, erros, acidentes e êxodos de funcionários para ambientes mais simpáticos.

Motivos menos óbvios para as aptidões emocionais estarem em primeiro plano, porém, são apresentados por Goleman (1995) através de três explicações da inteligência emocional.

A crítica é a tarefa um

É uma questão de feedback, de intercambiar dados sobre o funcionamento de uma parte de um sistema, compreendendo a relação entre esta e as demais partes, é uma troca de informação sobre como as pessoas estão indo no trabalho, suas necessidades de aprimoramento, elevação de nível ou reorientação. Goleman (1995, p. 165) afirma que "... num certo sentido, a crítica é uma das mais importantes tarefas de um administrador. Contudo, é também uma das mais temidas e adiadas." Com frequência a arte do feedback tem sido mal dominada pelos administradores. A maneira com que se fazem e se recebem críticas, determinam o nível de satisfação das pessoas com seu trabalho, com os que trabalham com ela, e com aqueles por quem são responsáveis. Com frequência, as críticas são expressas mais como ataques pessoais, demonstrando ignorância dos possíveis sentimentos que provocarão em quem recebê-las, afetando de forma devastadora sua motivação, energia e confiança para fazer o trabalho. De acordo com Goleman (1995), estudos

feitos com administradores e funcionários, sobre efeitos de ataques irados e de críticas ineptas, apontaram, por parte de quem as recebera, a defensividade, a fuga à responsabilidade, a ira, a hostilidade, a recusa em trabalhar e cooperar com futuros projetos, a desmoralização, a falta de esforço no trabalho, o sentimento de incapacidade de trabalhar bem, o arrasamento do seu moral. A maioria dos administradores é mais chegada a críticas do que a elogios, fazendo com que os funcionários só saibam como estão indo quando cometem erros.

A crítica habilidosa, por sua vez, segundo Goleman (1995), pode ser uma das mensagens mais proveitosas que um administrador pode dar, uma vez que se concentra no que a pessoa fez e pode fazer de melhor. Levinsson (apud GOLEMAN, 1995) refere-se à arte da crítica, mencionando alguns conselhos: ser específico – concentrar-se nos detalhes, mencionando o que a pessoa fez bem, e o que fez mal e de que forma isto pode mudar; oferecer uma solução – abrir a porta para possibilidades não percebidas, sensibilizar para deficiências, incluindo sempre sugestões sobre como cuidar e resolver os problemas; estar presente – as críticas, como os elogios, são mais efetivas cara a cara e em particular, dando a quem as recebe, oportunidade de responder ou esclarecer; ser sensível – necessidade de empatia, de estar sintonizado com o efeito do que se diz e como se diz sobre a pessoa do outro lado, a pouca empatia por parte do administrador, inclina-o a dar feedback de maneira danosa com efeitos destrutivos.

Lidando com diversidade

O preconceito é um tipo de aprendizado emocional que acontece cedo na vida, na infância, fato este que torna as reações difíceis de serem erradicadas, mesmo pelas pessoas adultas que consideram errado tê-las. Sendo os preconceitos de longa data, de difícil eliminação, a possibilidade está em mudar o que se pode fazer a respeito. A habilidade social de saber não apenas quando mudar, mas como protestar de forma produtiva contra o preconceito, encontra na inteligência emocional sua vantagem.

Sabedoria organizacional e o QI do grupo

Pessoas cuja produtividade se caracteriza por adicionar valor à informação, formam a força de trabalho denominada de trabalhadores do conhecimento. Com uma qualificação altamente especializada, sua produtividade depende de condicionarem seus esforços como parte de uma equipe organizacional. Desta forma, a inteligência emocional, ou seja, as aptidões que ajudam as pessoas a harmonizarem-se, devem tornar-se cada vez mais valorizadas no local de trabalho. A reunião de pessoas para colaborar no sentido de chegar a um produto partilhado, tem a soma total de talentos e aptidões de todos os envolvidos, formando um QI de grupo. A chave para um alto QI do grupo está na harmonia social, tornando o grupo talentoso, produtivo e bem sucedido. Um estudo realizado por Kelley e Caplan (apud GOLEMAN, 1995) sobre os profissionais-estrelas da empresa "Laboratório Bell" indica que os mesmos possuem redes informais, ou seja, uma relação com uma rede de pessoas-chave cujos serviços podem ser necessários numa emergência, como parte de uma instantânea equipe improvisada para resolver um problema ou lidar com uma crise. Essas redes podem variar através de redes de comunicação (quem fala com quem), redes de especialistas (a quem se recorre para conselhos) e redes de confiança. As estrelas de uma organização, normalmente possuem fortes ligações em todas as redes de comunicação, conhecimento e confiança. Estas estrelas possuem também a coordenação eficaz de seus esforços em trabalho de equipe, lideram na formação de consenso, vêem as coisas do ponto de vista do outro, promovem a cooperação, evitando conflitos. Outras aptidões características da inteligência emocional destas estrelas, estão na habilidade de tomar a iniciativa, ser automotivado para assumir responsabilidades acima e além de sua função declarada, bem como, na capacidade de auto administrar-se, regulando bem seu tempo e compromissos de trabalho.

Moscovici (1997) afirma que a liderança e a participação em grupo dependem basicamente da competência interpessoal do líder e dos membros do grupo. A autora não desfaz a competência técnica, uma vez que os dois tipos de competências são necessários, embora, em proporções diferentes, mas questiona sobre qual a proporção adequada para prover serviços de alta qualidade para um desempenho superior. Afirma-que-cada-tipo-de-competência-é-interdependente-de-outra. A competência técnica pode ser adquirida através de cursos, leituras e

experiências, porém a competência interpessoal necessita de treinamento especial. Para Moscovici 1997, p.36) a “Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Segundo a autora, a competência interpessoal possui como componentes, a percepção, a habilidade propriamente dita e o relacionamento em si, sendo que os dois primeiros são de importância capital.

Percepção

O processo de percepção implica em crescimento pessoal e precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal, através de autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação como pré-requisitos para percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. Implica em coragem e disponibilidade psicológica para o exercício de receber feedback.

A habilidade de lidar com situações interpessoais

Abrange habilidades tais como, flexibilidade perceptiva e comportamental; significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação, atuando de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas como alternativas de ação. Consiste também, em dar e receber feedback, ampliando-se, assim, a capacidade perceptiva e o repertório comportamental do indivíduo, levando-o a sair de estreitos limites de condutas estereotipadas do dia-a-dia.

O relacionamento em si

Compreende a dimensão emocional-afetiva. Num relacionamento em médio prazo é necessário que se considere o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação de conflito interpessoal. O equilíbrio destes dois componentes é que fará com que o relacionamento não sofra danos, muitas vezes irreversíveis, e se torne mais forte e verdadeiro.

Desta forma, segundo Moscovici (1997, p.38), a competência interpessoal resulta da “... percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas”. A autora ressalta que a competência interpessoal não é um dom ou talento inato da personalidade, mas uma capacidade que pode ser desenvolvida por meio de treinamento.

Moscovici (1997) realizou uma pesquisa com seus 18 grupos de treinamento, abrangendo um total de 297 gerentes de várias organizações brasileiras. Na referida pesquisa, a autora utilizou-se de questionários de auto-avaliação com 20 itens relacionados à competência interpessoal. O resultado da pesquisa sobre a percepção dos gerentes quanto a sua competência interpessoal, apresentou como pontos mais fortes, a competição, independência, flexibilidade e autoconfiança; e como pontos mais fracos, a reação a feedback, espontaneidade, lidar com conflitos e resistência a estresse. Os *pontos fortes* indicam uma percepção social de valores culturais da sociedade relacionados à imagem de chefia, comando, afirmação de sucesso profissional e de atributos pessoais positivos masculinos. Os *pontos fracos* sugerem aspectos comuns que perturbam os indivíduos que os apontam, assim como o nível de conscientização das deficiências de cada um. Parecem não sofrer tanta influência da imagem social. As carências mostram justamente o outro lado, que é menos exposto publicamente ou até escondido e negado. A autora faz a análise individual de cada um dos pontos apresentados:

a) pontos fortes

- competição - clara imagem de luta, agressividade, iniciativa, característica do homem que busca desafios e supera obstáculos para realizar-se;
- independência - símbolo masculino de afirmação social;
- autoconfiança - imagem de segurança interior que os outros invejam e procuram, socialmente valorizada como figura paterna, forte, superior, sem as fraquezas, dúvidas, insegurança dos subordinados/inferiores;
- flexibilidade - faz parte da imagem social do gerente/executivo que se atualiza, não é rígido, não estagna, aberto a inovações, suficientemente apto a adaptar-se, a ajustar-se às mudanças;

b) *pontos fracos*

- reação a feedback - indica o aspecto mais negligenciado da comunicação humana, a dificuldade não superada de receber *feedback*, mesmo para gerentes de alto nível, aparentemente competentes em suas funções. A expressão do *feedback* (quinto item fraco) não é tão sentida como o receber *feedback*, uma vez que o impacto maior não é sobre o indivíduo, mas sim sobre o outro. A reação ao *feedback* como item crítico da competência interpessoal é uma das mais difíceis conquistas pessoais. O dar e receber feedback de forma conjugada, de modo hábil, provocando reações defensivas, são a maior fonte de bloqueio de comunicação efetiva e de desgaste de relacionamento;
- espontaneidade - sugere um processo de condicionamento cultural contrário à expressão franca de idéias e sentimentos, em especial no 'selvagem' mundo dos negócios, em que se revelar pode ser prejudicial na competição pelo sucesso, lucro e fama: ganha mais quem sabe mais do outro e menos revela de si. Um processo circular como este acaba por deteriorar o clima organizacional, provocando tensões, desconfianças, conflitos e crises mais ou menos sérias e duradouras, que acabam por tornar-se objeto de preocupações da alta administração e um bom mercado de trabalho para os consultores organizacionais;
- lidar com conflitos - aponta para outra carência acentuada entre gerentes, onde cada um procura resolver, a seu modo, os problemas interpessoais, sem ter recebido treinamento específico para tal. Alguns com mais habilidade intuitiva, outros, com menos, sem se dar por conta das possíveis conseqüências a curto e médio prazos para as pessoas envolvidas na organização;
- resistência a estresse - revela a situação real do dia-a-dia do gerente, sujeito a pressões de todos os lados, além de pressões extra-organizacionais e familiares.

2.3.3.6 O Ciclo de Aprendizado de Competência

As organizações, das quais é exigida a capacidade de se adaptar às transformações no ambiente de negócio, necessitam de pessoas profissionalmente

qualificadas para tal. Neste sentido, Rhinesmith (apud VERGARA e BRANCO, 1995) propõe a idéia de um "Ciclo de Aprendizado de Competência Global" onde faz uma relação entre mentalidade, característica pessoal e competência.

No que diz respeito à mentalidade, o autor denomina de *peças de mentalidade global*, pelas maneiras com as quais abordam o mundo. Investem numa imagem mais ampla; aceitam a vida como equilíbrio de forças contraditórias; confiam no processo para lidar com o inesperado; dão valor à diversidade e ao trabalho em equipes multiculturais; fluem com a mudança e se sentem à vontade com surpresas; buscam estar abertas para si e para os demais. As *características pessoais* associadas à mentalidades mencionadas anteriormente, são: conhecimento amplo e profundo; conceitualização através de um pensar especializado e holístico; flexibilidade, adaptando-se a mudanças rápidas e a processos; sensibilidade para lidar com diferenças individuais; julgamento para lidar com incertezas presentes nas decisões gerenciais; reflexão para lidar com aprendizado contínuo. Para o autor, a *competência* é "... uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado" (apud VERGARA E BRANCO, 1995, p. 62). Mentalidade e características não são competências. A competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento, ou seja, quando se realiza uma ação com habilidade.

As competências gerenciais requeridas e diretamente relacionadas às mentalidades e características pessoais vistas anteriormente, são:

- a) *competitividade* - capacidade de atuar além das fronteiras organizacionais, investigando, antecipando-se a fatos e tendências com uma efetiva orientação para os resultados;
- b) *complexidade* - postura frente às contradições e aos conflitos, equilíbrio dos opostos. Complementando, com as idéias de Morgan (apud VERGARA e BRANCO, 1995), complexidade refere-se a gestão de interesses de múltiplos parceiros, de várias coisas simultaneamente e de transição relacionadas ao ciclo de vida de produtos e serviços, em mudanças tecnológicas, obsolescência de habilidades e transformação de informações e conhecimento;
- c) *adaptabilidade* - equivale a flexibilidade ou disposição para mudança. Segundo a Xerox (apud VERGARA e BRANCO, 1995, p. 65), deve ser revelada pela "...disposição em modificar continuamente estratégias e

- processos para aumentar sua eficácia, sendo tolerante em relação à mudança, ambigüidade e paradoxo, demonstrando disposição para aprender e buscar proativamente feedback." ;
- d) *gerenciamento de equipes* - sucesso ao gerir equipes está nas aptidões de natureza atitudinal e comportamental. Segundo Morgan (apud VERGARA e BRANCO, 1995) deve-se valorizar as pessoas como elementos chave das organizações, desenvolvendo sua habilidade e integrando suas qualidades de especialistas e generalistas através de um ambiente de relações entre iguais. A gestão de equipes evidencia também, o aspecto da liderança como habilidade para mobilizar e influenciar as pessoas, motivando-as para o alcance de objetivos;
- e) *gerenciamento da incerteza* - tanto o nível individual como organizacional demandam a capacidade de lidar com as transformações contínuas através do equilíbrio entre o fluxo e o controle, contribuindo para isto a promoção de criatividade, aprendizagem e inovação;
- f) *gerenciamento do aprendizado* - capacidade dos gerentes de aprenderem sobre si mesmos continuamente, e também de treinarem e desenvolverem os demais, facilitando um constante aprendizado organizacional. Em nível pessoal é a habilidade de autodesenvolvimento e em nível interpessoal, facilitando o aprendizado dos outros. Resulta dessas necessidades a atuação do gerente como um educador.

2.3.3.7 Talentos para Cargos Executivos

De acordo com Crainer e Des Dearlove (2000), a questão mais crítica que assolará as empresas neste século não é o impacto da Internet, da tecnologia ou das mudanças em nanossegundos, mas sim, a falta de talentos para cargos executivos. Nesta época, em que as empresas lutam com mudanças fundamentais resultantes dos efeitos da tecnologia, da competição mundial e da transformação de seu modo de operar, elas não conseguem encontrar gerentes e executivos qualificados para liderar tais mudanças. Este fato deve-se ao *downsizing* e ao envelhecimento da população de executivos. As habilidades exigidas de um alto executivo num mercado globalizado aumentaram. O *downsizing* fez com que as

empresas deixassem de ter cargos de formação de executivos, a partir dos quais se promoviam as pessoas.

A previsão é de que este problema persista por várias décadas, particularmente exacerbado por três fatores:

- a) a procura por executivos parece estar indo em direção contrária à oferta. Nos Estados Unidos, o número de pessoas com idades entre 35 e 44 anos, consideradas como o tradicional *talent pool* (fonte de talento) será reduzido em 15% entre 2000 e 2015. Já, o número de pessoas com idade entre 45 e 54 anos, considerados como a população de altos executivos atuais, aumentará;
- b) as empresas esperam mais de seus executivos: as habilidades gerenciais exigidas são mais sofisticadas, levando em consideração a sensibilidade internacional, fluência cultural, conhecimentos tecnológicos, tino empresarial e liderança;
- c) aumento de pequenas e médias empresas de alto potencial: grandes empresas competem com empresas menores, oferecendo carreira e salários comparáveis.

Além da falta de executivos, existe também uma incapacidade generalizada de identificar ou manter os executivos mais adequados. O sistema de formação de executivos é falho, não está produzindo o número suficiente de executivos de talento com habilidades consideradas necessárias na atualidade. As escolas formam mais analistas de negócios e menos líderes. Outro fator de implicação é a questão de como e quando desenvolver o talento do executivo, tarefa para a qual a maioria das grandes empresas não está preparada. De acordo com White (apud CRAINER e DES DEARLOVE, 2000), a maioria das grandes empresas não está em condições de formar seu executivo em benefício da comunidade empresarial como um todo, e sim, formam executivos de acordo com suas necessidades.

Talento atrai talento, por isso, os executivos de talento são atraídos por empresas de boa reputação na formação de funcionários. A escassez de talento não deverá ser problema para empresas consideradas inovadoras, que abrem mercados. Neste sentido, Crainer e Des Dearlove (2000) apresentam algumas propostas que visam garantir que as empresas tenham executivos com o talento necessário para liderá-las:

- a) identificar pessoas próximas da aposentadoria e tentar mantê-las a bordo com opções mais atraentes e flexíveis, tais como consultorias, trabalho de meio período. Procurar impedir os vazamentos por onde escoam pessoas de talento (sistema de seleção e recrutamento);
- b) desenvolver um *talent pool* através de contatos com antigos executivos, *headhunters*, faculdades e outros parceiros estratégicos;
- c) elevar o gerenciamento do talento a um nível de prioridade máxima, criando e refinando na empresa uma proposta de valor que atraia gerentes. A alta gerência precisa ter conhecimento da efetiva razão que um funcionário de talento tem que ter para trabalhar para sua empresa e não para o concorrente.

O recrutamento e a retenção de funcionários deve ser tarefa para um grande empregador e liderado pelo topo da empresa. No caso da Microsoft por exemplo, é comum Gates pegar o telefone pessoalmente, caso um programador bastante talentoso mostrar-se exotismo em ser contratado. Uma mudança de valores ocorreu entre uma geração e outra, uma nova estirpe de gerentes da geração X está surgindo. Como a empresa não mais garante o emprego, o talento da geração X escolheu a melhor oferta.

As novas habilidades, do tipo motivação, liderança, treinamento, são mais etéreas, abstratas. Os escolhidos terão o mundo a seus pés, com talento irão longe. Os executivos estão mais dispostos a olhar além das fronteiras, permanecerão na empresa enquanto esta for capaz de oferecer-lhes algo que querem. Nas empresas do futuro, a essência estará mais nos “competentes centrais” de que nas “competências centrais”.

Conger (1998), em seu artigo sobre a mais nova geração adulta de executivos, a geração X e suas atitudes em relação ao local de trabalho e à gestão, afirma que os mesmos possuem um conjunto diferente de atitudes em relação ao trabalho. Eles desconfiam da hierarquia; preferem arranjos mais informais e julgamentos mais pelo mérito do que pelo *status*; são menos leais às suas empresas; apreciam trabalho em equipe; conhecem os computadores por dentro e por fora; gostam de dinheiro, mas em equilíbrio com a vida pessoal. Estão mudando as empresas.

Os executivos da geração silenciosa, denominados por Conger (1998) como burocratas, são os executivos dos anos 50, 60 e 70. Estes, eram leais às suas

empresas e recebiam lealdade em troca, representando a era do comando. Depoimentos registrados por Conger (1998) apontam para um período em que era mais fácil administrar um ambiente estritamente hierárquico, porque era um sistema honrado, reverenciado e temido, onde as pessoas sabiam exatamente sua posição. As divisões de trabalho eram rigorosas, as discussões sobre as políticas da empresa nunca eram discutidas com o pessoal subalterno, que por sua vez nunca questionava as decisões tomadas pela cúpula. O relacionamento com os chefes era muito mais formal que hoje. Este mundo, assim descrito, moldou as ações e valores da maioria dos executivos até muito recentemente.

Em meados de 1970, segundo Conger (1998), a geração *baby boom* iniciou um período de mudanças e o mundo dos burocratas começou a ruir. A geração *baby boom* compreende as pessoas nascidas entre 1943 e 1964. Nesta época, a concorrência tornou-se bem mais intensa e as empresas precisaram aumentar sua capacidade de responder ao mercado em velocidade jamais vista. A cadeia hierárquica de comando da geração silenciosa mostrou-se lenta demais, com isso, equipes multifuncionais tiveram que assumir as novas unidades organizacionais. Os relacionamentos no local de trabalho foram se tornando mais informacionais e os funcionários mais dinâmicos, com menos paciência para com as restrições do sistema hierárquico e menos disposição de se submeter automaticamente aos chefes. Em decorrência, os chefes não conseguiam mais administrar com a facilidade da década anterior. A tradicional aura que envolvia posições de autoridade começava a desmoronar. Este desmoronamento devia-se ao nivelamento das hierarquias organizacionais e também à repercussão dos cursos universitários de graduação e pós-graduação, onde através da educação, os alunos eram incentivados a criticar livros e conceitos que estavam estudando.

Para a geração *baby boom*, a autoridade cada vez mais perdia sua confiabilidade, dava mais importância à independência. Dados apresentados por Conger (1998), apontam para significativas alterações, ou seja, se em 1890, 16% de pais acreditavam que a independência era uma qualidade importante para os filhos, no final dos anos 70 este percentual passou para 75%. Também, em relação à obediência, em 1890, 64% dos pais mencionavam a obediência como uma das três características mais importantes na educação dos filhos, vindo este percentual a cair para 17% em 1978. O crescente aumento da riqueza nos EUA fez com que as pessoas passassem a dispor de mais, dinheiro tornando-as menos dependentes da

família e da comunidade. Outro fator de significativa influência foi o surgimento da pílula anticoncepcional, dando às mulheres mais controle sobre si mesmas. “Essas mudanças criaram a nova ‘raça’ dos executivos da geração do *baby boom*.” (CONGER, 1998, p.131). Palavras como “chefe” e “presidente” mudaram completamente de sentido, pois não representam mais sinais de realização e autoridade, mas símbolos de distanciamento das pessoas, de agressividade gratuita e de outros atributos indesejáveis.

Os integrantes da geração X segundo Conger (1998), são os irmãos mais novos do pessoal da geração *baby boom* e apresentam quatro proeminentes traços de caráter com implicações no local de trabalho:

- a) *buscam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal* - essa busca tem suas origens nos lares onde passaram a infância e nas organizações que seus pais trabalharam. Muitos são filhos de pais que trabalharam fora, onde, apesar da renda familiar extra (mães trabalhando fora), sentiam-se privados da companhia dos pais, e quando não, filhos de pais divorciados. Entre 1965 e 1977 houve o maior aumento nas taxas de divórcio na história dos pais. Aparentemente, os integrantes da geração X não querem viver o mesmo tipo de vida que seus pais e querem ter mais tempo para seus filhos e cônjuge. Gostam de dar duro no seu trabalho e ter sucesso, mas só até certo ponto. Querem tempo para a família e para o lazer, querem qualidade de vida. A busca do equilíbrio entre família, lazer e profissão, faz com que a geração X tenha mais conflitos que a anterior, pois um trabalho interessante geralmente vem acompanhado de uma jornada de trabalho mais longa e com níveis de exigência mais altos. Essa geração vai fazer com que as organizações adotem maneiras mais flexíveis de incorporar um tempo para a vida familiar e pessoal àquelas carreiras com um alto nível de exigência;
- b) *são profundamente independentes seguindo os passos de seus antecessores imediatos* - são donos do próprio nariz e demonstram estar muito menos dispostos a se identificar com qualquer organização. Acreditam poder mudar de lugar quando não gostam de onde estão. É um processo que dá continuidade à tendência de independência iniciada com a geração *baby boom* chegando a ponto de pouca ou nenhuma lealdade. O desinteresse pela lealdade foi iniciado pelas próprias empresas com a

onda de *dowsizing* quando começaram a colocar funcionários para a rua. Muitos dos despedidos eram pais dos integrantes da geração X. Quando jovens executivos são questionados sobre suas expectativas com relação à carreira, eles respondem que prevêem trabalhar em três ou cinco empresas durante toda a carreira, pois têm consciência da possibilidade de demissões e também da necessidade de melhores oportunidades, melhores salários e melhores desafios ao mudarem para outra empresa e fazerem uma carreira mais rápida. A lealdade deve ser consigo mesmo e com os colegas e não para com o chefe da empresa. Caem fora da empresa assim que percebem que suas expectativas e necessidades não são atendidas. Com grande velocidade, essa nova atitude diante da lealdade, está minando os modelos tradicionais de gestão. Para conquistar essa geração, os executivos precisam compreender que seus representantes querem experiências que sejam adequadas às suas aspirações de carreira e informações que os mantenham atualizados e em crescimento contínuo;

- c) *são a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a era da informação* - a geração X é a primeira geração criada sob a influência dos computadores. Estar "por dentro" do computador, ter facilidade de acesso e de manipulação das informações, faz com que os integrantes da geração X tenham duas vantagens, maior mobilidade de carreira e certo grau de poder. Na área do conhecimento de informática, a diferença de habilidades entre as gerações aumenta sensivelmente. Antigamente, a sabedoria vinha com a experiência e a idade, agora está cada vez mais ligada à juventude, graça, em grande parte, às mudanças rápidas na área tecnológica. As gerações mais velhas precisam saber aproveitar isso.
- d) *sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades* - tomando como base as empresas de ponta que surgiram nas últimas décadas nos EUA, constata-se que a arquitetura e os serviços dessas empresas visam a eliminar a distinção entre local de trabalho, campus universitário e comunidade. As atividades extratrabalho, programadas por essas empresas, assemelham-se às dos campi universitários com jogos, churrascos e baile, as cantinas estão abertas 24 horas, as geladeiras

estão sempre cheias de petiscos e refrigerantes, como em casa. A intenção é dar a impressão que ainda se está na universidade, onde se fica muitas horas sem ver o tempo passar, com os amigos sempre por perto, trabalhando e divertindo-se, formando uma comunidade - pequenos círculos de amigos. Os locais de trabalho que conseguem criar um ambiente assim tornam-se os preferidos dessa geração, e o trabalho em equipe é um dos melhores caminhos para criação de comunidades.

Os executivos precisam conhecer a geração X para poder aproveitar todo seu potencial. Para trabalhar com a geração mais nova, os executivos precisam ser mais sensíveis e oferecer aos mais jovens, projetos desafiadores, respeitando suas necessidades de independência, criando comunidades no local de trabalho, desta forma serão recompensados com a dedicação de seu pessoal, algo raro e valioso.

3 METODOLOGIA

3.1 Design da pesquisa

Para desenvolvimento do tema proposto, a pesquisa dividiu-se em estudo bibliográfico sobre o contexto de mudanças, sobre as organizações e sobre as competências necessárias aos gestores, e em estudo prático, com levantamento de dados sobre as competências e habilidades apresentadas pelos gestores das organizações afiliadas a ACISMO. Na seqüência, procedeu-se uma análise, relacionando-se a base teórica e os dados coletados, de forma a identificar as competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação.

3.2 Justificativa da escolha do método

Os objetivos a que se propôs o presente trabalho, foram buscados através de pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

Para Minayo (1998), a pesquisa qualitativa se preocupa com a realidade que não pode ser quantificável. Aprofunda-se no mundo dos significados das ações, das relações humanas, dos motivos, aspirações, valores, crenças e atitudes, buscando a compreensão da realidade humana vivida socialmente. Trabalha "... com a vivência, com a experiência, com a cotidianidade e também com compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada". (1998, p. 24)

Tendo em vista que dados qualitativos e quantitativos não se opõem, pelo contrário, complementam-se, utilizou-se também de dados quantitativos, como forma de enriquecimento e complementação da pesquisa, caracterizando uma abordagem dialética, ou seja, uma "... relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos". (MINAYO, 1998, p.24)

A pesquisa quantitativa "... vê o mundo como existindo, independentemente da apreciação que alguém faça dele, independentemente do olho do observador." (VERGARA, 1998, p. 12). Ela permite que os dados coletados sejam codificados em categorias numéricas e visualizados em gráficos e tabelas, que revelam a imagem de um momento específico. Questionários estruturados, testes e escala estão como seus principais instrumentos de coleta de dados.

3.3 Tipo de pesquisa

Realizou-se pesquisa de levantamento, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. As informações são solicitadas a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Os levantamentos apresentam-se muito mais adequados para estudos descritivos e explicativos e são úteis para o estudo de opiniões e atitudes.

De acordo com a classificação de pesquisa apresentada por Vergara (1998), quanto aos fins e quanto aos meios, utilizou-se:

Quanto aos fins:

- a) investigação exploratória - realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado;
- b) pesquisa descritiva - expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso em explicar os fenômenos que descreve;

Portanto, foi exploratória porque, em se tratando de organizações pertencentes à Associação Comercial, não se verificou a existência de estudos que abordem as competências gerenciais em seu ambiente, necessitando pois, de estudos para fins de seu conhecimento. Foi descritiva, porque visava a descrever percepções e expectativas sobre o comportamento gerencial nas organizações pertencentes à Associação Comercial.

Quanto aos meios:

- a) pesquisa de campo – investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, podendo utilizar-se de entrevistas e aplicação de questionários;

A pesquisa foi de campo, porque coletou dados primários junto às organizações pertencentes a ACISMO.

3.4 População

A população compreendeu 38 dirigentes das indústrias afiliadas a Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste – ACISMO, que

responderam aos questionários, dentre os 47 dirigentes (Anexo B) aos quais foram enviados os questionários.

3.5 Coleta de dados

A pesquisa de campo foi efetuada através de entrevistas estruturadas e aplicação de questionários do tipo *Likert*.

A entrevista é uma forma de coletar informações sobre como as pessoas se sentem a respeito de certas questões e problemas, podendo levar a uma visão mais profunda do significado real de dados subjetivos, visto que a situação face a face permite maior flexibilidade que o questionário.

Foram realizadas quatro entrevistas (Apêndice A), uma com o presidente da ACISMO e as outras três com dirigentes da indústria, comércio e prestação de serviço. A entrevista foi elaborada a partir do embasamento teórico, compondo-se de 15 questões. Elas foram previamente testadas e previamente agendadas para a sua aplicação. À medida que cada entrevista foi realizada, procedeu-se a sua análise, sendo seus resultados utilizados para a elaboração do questionário.

Para poder avaliar coisas intangíveis, como atitudes, crenças, valores, por exemplo, pode-se construir uma escala numérica para levantar o grau de presença de algo na investigação. O objetivo é localizar cada pessoa em algum ponto de uma escala, cujo campo varia desde atitudes fortemente negativas, passando por “neutras”, para as atitudes positivas. Em função disso, para o questionário (Apêndice B), utilizou-se o método *Likert*, através do qual foram utilizados os dados qualitativos das entrevistas, sendo os mesmos tratados e trabalhados como valores escalares, num contínuo de cinco pontos, que variaram entre concordo plenamente a discordo plenamente, num total de 45 sentenças escritas de acordo com a linguagem cotidiana dos dirigentes entrevistados. As sentenças foram agrupadas em 11 questões-chave.

Os questionários foram enviados aos 47 dirigentes das indústrias afiliadas a ACISMO, via correio e acompanhados de envelope-resposta. Destes, 22 retornaram de forma espontânea e 16 foram resgatados pessoalmente. Apesar do esforço no resgate, ficaram de fora 09 dirigentes que por um motivo ou outro não responderam ao questionário.

3.6 Análise e descrição de dados

A análise dos dados das entrevistas utilizou uma interpretação basicamente qualitativa, empregando o método fenomenológico, que segundo Bogdan e Taylor (apud Vergara, 1998), permite entender o comportamento humano a partir do próprio autor. O significado é o conceito central de investigação.

Os questionários foram analisados através de uma interpretação quantitativa, utilizando-se de procedimentos estatísticos e descritivos.

3.7 Limitações

Houve algumas limitações com relação a:

- Acesso a material bibliográfico de interesse da pesquisa, tendo em vista a distância de centros maiores, possuidores de boas bibliotecas e livrarias.
- Distância geográfica do professor orientador da pesquisa, não sendo possível contatar pessoalmente sempre que necessário, ficando-se mais restritos a contatos telefônicos.
- Percentual de questionários respondidos, não correspondendo a 100%.

3.8 Definição dos termos

Atitudes – constatações avaliadoras, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como alguém se sente em relação a algo. (ROBBINS, 1999).

Autoridade - direitos inerentes numa posição gerencial de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas (ROBBINS, 1999).

Burocracia - caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, alcançadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, esferas estreitas de controle e tomada de decisão que segue a cadeia de comando (ROBBINS, 1999).

Competência - agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E POR COMPETÊNCIAS, 1999).

Conflito - processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte afetou, ou está perto de afetar, negativamente algo pelo qual a primeira parte se interessa (ROBBINS, 1999).

Estrutura organizacional - define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (ROBBINS, 1999).

Gerente - consegue que as coisas sejam feitas através das pessoas, toma decisões, aloca recursos e dirige as atividades de outros para o alcance de objetivos (ROBBINS, 1999).

Habilidade - capacidade de realizar uma tarefa ou conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E POR COMPETÊNCIAS, 1999).

Liderança - capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas (ROBBINS, 1999).

Normas - expectativas gerais com caráter de exigência que atinge a todos os incumbidos de um papel num sistema ou subsistema (KATZ e KAHN, 1987).

Papéis - descrevem formas de comportamentos ligados a determinadas tarefas, são configurações padronizadas de comportamentos requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional (KATZ e KAHN, 1987).

Percepção - processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 1999).

Personalidade - soma total de maneiras pelas quais a pessoa reage e interage com os outros (ROBBINS, 1999).

Poder - capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A (ROBBINS, 1999).

Valores - convicções básicas que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a um modo de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário (ROBBINS, 1999).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Instituição Pesquisada

A Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste – ACISMO (Anexo A), foi fundada em 08 de Outubro de 1969, ocasião em que contava com um grupo de 14 empresas fundadoras. O fundadores tinham como objetivo a congregação das classes comerciais e industriais do município, onde seus associados pudessem não só buscar soluções para problemas de ordem fiscal, jurídica e contábil, mas também buscar junto aos poderes constituídos e estabelecidos, de crédito, a solução para problemas comuns.

A partir de sua fundação, até a presente data, houve 15 Gestões. A gestão atual corresponde ao período de 2000 a 2002, sendo presidida pelo Sr. Davi Cavalli. Atualmente, a ACISMO conta com 208 empresas associadas.

4.2 Apresentação dos Dados

4.2.1 Entrevistas

Conforme pode ser visualizado na Tabela 1, foram realizadas quatro entrevistas (Apêndice A). Três entrevistas foram realizadas com dirigentes de empresas afiliadas à ACISMO, das áreas de Comércio, Indústria e Prestação de Serviço, e uma entrevista com o presidente da referida Associação (Anexo B). A análise feita sobre as entrevistas serviu de base para a elaboração dos questionários, que posteriormente foram aplicados aos dirigentes da área da indústria. Por esse motivo, a análise das mesmas será feita juntamente com as questões pertencentes ao questionário.

TABELA 1 – Caracterização dos dirigentes entrevistados, das empresas afiliadas a ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Entrevista	Sexo	Idade	Formação	Nº de Funcionários	Porte da Empresa	Área
Nº 1	Masc.	51	Superior	46	Pequena	Prest. Serviço
Nº 2	Masc.	61	Médio	05	Micro	Comércio
Nº 3	Masc.	55	Superior	800	Grande	Indústria
Nº 4	Masc.	48	Médio	05	Micro	Comércio

Fonte: Dados Primários

A seguir apresenta-se a síntese das entrevistas agrupadas por temas.

1. O ambiente de ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações para empresas e empresários

Para os dirigentes entrevistados, a mudança é brusca, evolutiva e irreversível. Há quem expresse medo de falar em mudança. Segundo eles, houve uma mudança radical dentro das empresas. São unânimes em afirmar que quem não se atualizou, não se adaptou, está sofrendo as conseqüências até hoje. O choque das mudanças pode ser muito bem expresso através da frase de um deles: "... foi a mesma coisa que pegar um aluno que estava no primário e jogar ele na faculdade ...". Alguns são da opinião de que, se bem aproveitadas, as mudanças são benéficas e representam oportunidade de crescimento, exigindo adequação por parte de empresas e empresários. Os empresários por sua vez, estão procurando se atualizar, aprendendo línguas, fazendo cursos intensivos de administração, para poder, como eles dizem, sobreviver.

2. Gerenciamento de pessoas nas empresas atualmente

De maneira geral, os dirigentes são da opinião de que é mais difícil e mais complicado gerenciar pessoas atualmente. Segundo eles, é necessário que haja muita conversa, reuniões freqüentes e treinamentos, além de considerar o funcionário como parceiro. Um dos entrevistados destacou a importância de se trabalhar com pessoas, uma vez que é através delas que se atinge os resultados

esperados. O quadro funcional de colaboradores deve ser considerado como patrimônio humano da empresa.

3. Como assegurar que os funcionários desempenhem adequadamente seus papéis

Para os dirigentes entrevistados, a forma de assegurar que os funcionários desempenhem adequadamente seus papéis é através de: muito diálogo; conscientização da necessidade de parceria; dar condições de trabalho e remuneração adequada; treinamento e supervisão; rotinas, funções e responsabilidades bem definidas; fazer com que as pessoas participem do processo, que tenham oportunidade de mostrar seu potencial; as pessoas precisam saber o que se quer delas; elogiar o que fazem de bom.

4. Maneira de lidar com baixo desempenho por parte dos funcionários

Conversar muito, fazer reuniões, propiciar treinamentos, delegar responsabilidade, cobrar resultados, são algumas das formas mencionadas pelos dirigentes. Segundo eles, deve-se procurar saber quais são os problemas que estão havendo e enfrentá-los. Não havendo resultado, o funcionário deve ser “substituído”, “eliminado”, “extirpado”.

5. Relacionamento entre gerente e funcionários

Para alguns dirigentes entrevistados, o relacionamento entre gerente e funcionários deve ser de respeito a hierarquia; de diálogo com liberdade para expor seus problemas; *feedback*; críticas construtivas e elogios pelas coisas bem feitas; sinergia entre comando e comandados; de camaradagem. Observa-se também, posições mais específicas, tais como: o relacionamento deve ser como de uma “família”; “hoje não se manda, se pede”; nem sempre é possível usar de camaradagem, às vezes precisa partir para “um lado mais agressivo, cobrador”.

6. Situações de conflitos entre funcionários

A maioria dos dirigentes entrevistados são da opinião de que se deve utilizar de muito diálogo, procurando ouvir as pessoas e saber quem está com a razão, tentando orienta-las. O conflito deve ser trabalhado na sua essência, devendo ser analisado e gerenciado. Existe porém uma opinião de que deve haver uma comissão que analisa diversos aspectos, desde a produtividade até o comportamento, dessa forma, a própria comissão cuida do caso, isentando um pouco o “patrão” de tomar uma decisão. São unânimes em afirmar de que não havendo mudanças para melhor, o funcionário deve ser substituído, eliminado, “extirpado”.

7. Utilização de idéias novas e criatividade por parte dos funcionários

A idéia de que a utilização de novas idéias e criatividade dos funcionários é importante, é unânime entre os dirigentes. Eles acreditam que seria falta de bom senso não utilizá-las. São da opinião de que se deve dar oportunidade ao funcionário para que ele possa mostrar aquilo que sabe fazer, do que é capaz de realizar.

8. Trabalho participativo e trabalho em equipe

Os dirigentes entrevistados comungam da idéia de que o trabalho participativo e em equipe é muito importante, pois ele dá retorno econômico para a empresa e bem estar para o funcionário. Faz com que o funcionário fique menos estressado. Para eles, é primordial fazer com que todos entendam que são importantes e necessários, isso responsabiliza a todos.

9. Comportamento adotado pelo gerente quando da necessidade de introdução de mudança na estrutura da empresa

Neste tema encontram-se posições mais diferenciadas. Alguns são da opinião de que deva haver uma fase preparatória onde se mostre os resultados e objetivos a alcançar, ou seja, prepará-los, conscientizá-los, convencê-los. Para buscar a eliminação de resistências, os funcionários devem saber por que eles têm que

mudar, por que as coisas têm que mudar. Precisam ser convencidos de que a mudança é benéfica. Outros acreditam que é necessário buscar parcerias e tomar decisões rapidamente, outros ainda, acham muito difícil e partem para uma “certa imposição de autoridade, mantém-se a idéia e vai pela força”. Existe opinião de que até o gerente, no início, é contra mudança e que os funcionários mais resistentes devem ser deixados de lado, buscando ouvir os que têm idéias novas a apresentar.

10. Funções essenciais dos gerentes no atual ambiente de mudança

Quanto a este tema, as opiniões foram bastante diversificadas, sendo elas: diálogo (a mais presente delas), elasticidade, comunicação, capacidade intelectual mais elevada, vontade e seriedade, atenção e preocupação com o mercado e agilidade na tomada de decisão; liderança; delegação de atividades e cobrança de resultados; faz tudo, acompanha e analisa compras e vendas; poder de persuasão para convencer as pessoas, induzi-las ao alcance dos objetivos desejados; investir na sua atualização, mantendo-se bem informado; buscar aperfeiçoamento para acompanhar a evolução das mudanças.

11. Influência da personalidade do gerente na forma como dirige a empresa

De maneira geral, os dirigentes acham que existe influência da personalidade do gerente na forma como dirige a empresa. Segundo um dirigente, os funcionários miram-se, baseiam-se na personalidade do “patrão”. Se o proprietário é uma pessoa de bem, com personalidade, moral, bons critérios, automaticamente os colaboradores se sentem no mínimo na obrigação de estarem no mesmo nível.

12. Uso da intuição na administração da empresa

Sobre esse tema existem opiniões antagônicas. Alguns dirigentes são da opinião de que se deve analisar o lado técnico, o passado, presente e futuro e tomar decisões. O lado técnico é mais seguro, mas em algumas situações as pessoas podem dar uma arriscada e puxar pela intuição. Outros dirigentes afirmam que é necessário correr junto, informação e intuição. A intuição é necessária, mas acima de tudo, o conhecimento, visão do negócio, do futuro, do meio em que vive. A

opinião contrária afirma que hoje não se admite o uso da intuição, que não acredita e não considera.

13. Habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente

Os dirigentes entrevistados relacionam várias habilidades e competências. São elas: capacidade, seriedade e vontade, visão e coragem, liderança e comando, muita vontade, muito trabalho e se cercar de pessoas competentes, habilidade de trabalhar com pessoas e para pessoas.

Comentários: Pelas entrevistas realizadas, observa-se que os dirigentes da área do comércio têm seu foco de atenção sobre as vendas e sobre o financeiro, criticando o governo pelo impacto das mudanças a que estão expostos. Nas áreas da indústria e prestação de serviço, observa-se uma grande preocupação com o gerenciamento das pessoas, suas resistências, conflitos e satisfações.

4.2.2 Questionários

Conforme pode ser visualizado na Tabela 2, dos 47 questionários (Apêndice B) enviados aos dirigentes das indústrias (Anexo B), obteve-se um retorno de 38 questionários, cujos resultados, por temática, encontram-se a partir da Tabela 3 acompanhados de suas respectivas análises.

TABELA 2 – Número de questionários respondidos pelos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

QUESTIONÁRIOS	NÚMERO	PERCENTAGEM
Respondidos	38	81
Não devolvidos	9	19
Total	47	100

Fonte: Dados Primários

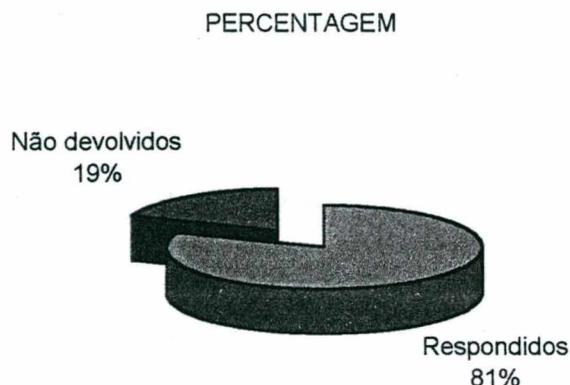


FIGURA 5 - *Questionários respondidos pelos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Análise: Dos 47 questionários enviados, obteve-se 38 devoluções, o que representa um significativo índice de 81% de retorno de questionários respondidos pela população pesquisada, ou seja, apenas 9 questionários não foram devolvidos. Convém mencionar que esforços foram realizados para tentar recuperar os faltantes, sendo os mesmos em vão.

Salienta-se que, dos questionários respondidos houve dois casos (Tabela 3 e 4) em que as perguntas iniciais de caracterização dos pesquisados não foram respondidas, obtendo-se neste caso, um total de 36 respostas, correspondendo as mesmas a 100%.

Mais especificamente, a questão referente ao faturamento (Tabela 5), totalizou 31 respostas, ou seja, sete pesquisados não responderam, ficando este número correspondendo a 100%.

TABELA 3 - Tempo de vida das indústrias- ACISMO, São Miguel do Oeste, SC.
Nov./2000

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
TEMVID	13,66	10,19	2	50	36

Fonte: Dados Primários

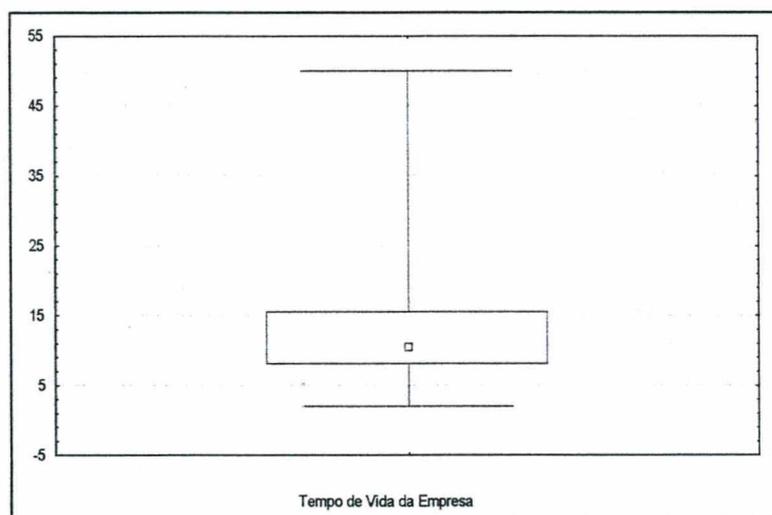


FIGURA 6 - Tempo de vida das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC.
Nov./2000

Análise: Nas empresas pesquisadas, o tempo de vida varia entre um mínimo de 2 anos e um máximo de 50 anos, ficando a média de vida em torno de 13 anos, o que representa uma vida bastante curta, ou seja, as empresas, de maneira geral, são novas no mercado. Se não fosse a influência de valores discrepantes, o tempo médio de vida cairia ainda mais, ao chegar em 10 anos aproximadamente. 75% das empresas possuem até 15 anos de vida.

TABELA 4 – Número de funcionários das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
NFUNC	12,25	13,62	0	74	36

Fonte: Dados Primários

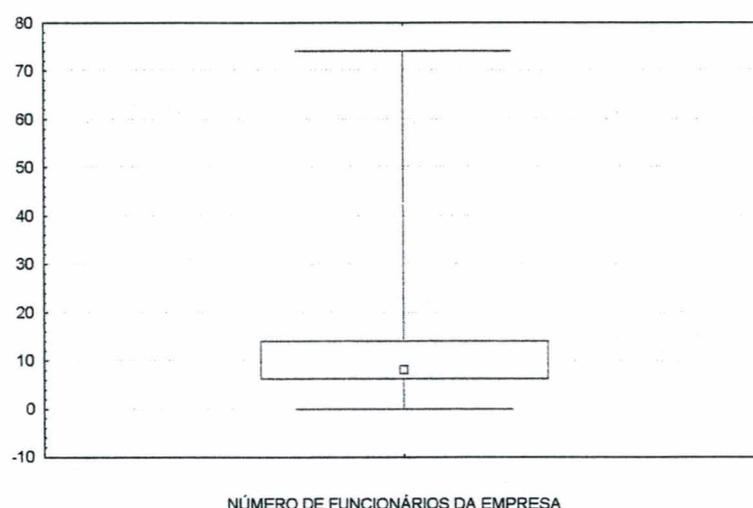


FIGURA 7- Número de funcionários das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Análise: Com relação ao número de funcionários das empresas pesquisadas, observa-se uma média de 12 funcionários por empresa, variando seu mínimo e máximo respectivamente, entre zero e 74 funcionários. 75% deles, possuem até 14 funcionários.

De acordo com critérios adotados pelo SEBRAE e ACISMO, o número de 12 funcionários caracteriza uma estrutura de micro-empresa. Observa-se também, a existência de empresas sem funcionários, onde o proprietário acumula as funções operacionais e diretivas. A média de funcionários estaria ainda mais baixa, ou seja, em 8 funcionários por empresa, se não fosse a influência de valores discrepantes.

TABELA 5– *Faturamento das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC.*
Nov./2000

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
FATURA	292096,8	367548,9	19000	1500000	31

Fonte: Dados Primários

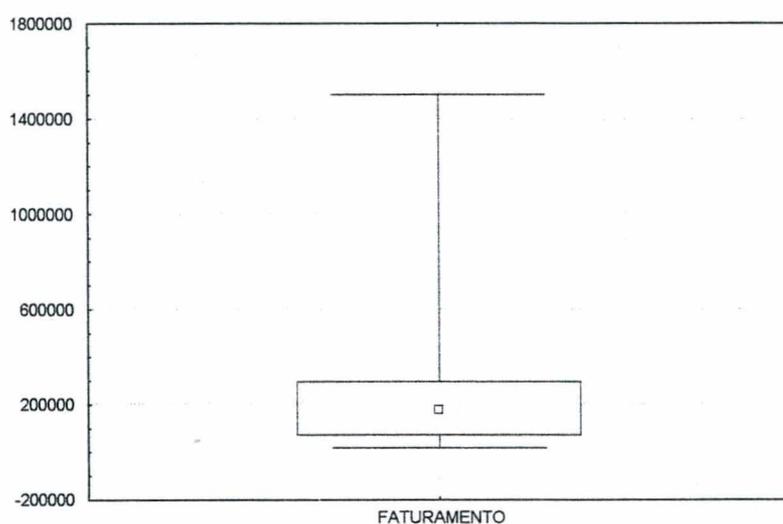


FIGURA 8 – *Faturamento das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC.*
Nov./2000

Análise: A média de faturamento anual das empresas pesquisadas encontra-se em R\$ 300.000,00 aproximadamente. Não fossem alguns valores discrepantes, esta média baixaria para R\$ 180.000,00. Dos pesquisados, 75% faturam até R\$ 300.000,00, valor este bastante distante do valor mais alto que é de R\$ 1.500.000,00, caracterizando uma grande dispersão de valores.

TABELA 6- Nome do Cargo ocupado pelos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Especificação	Número de Casos	Percentual
Gerente	27	75
Proprietário	4	11
Diretor	5	14
Total	36	100

Fonte: Dados Primários

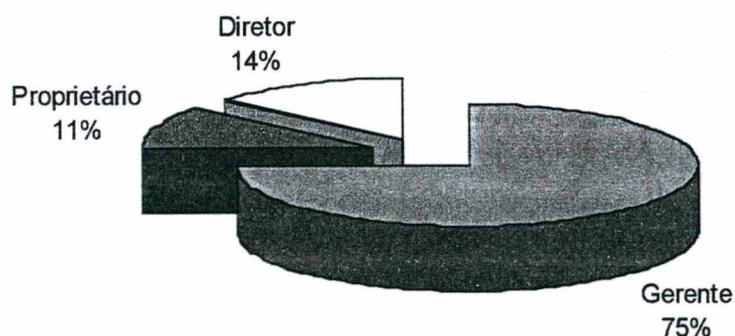


FIGURA 9- Nome do Cargo ocupado pelos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Análise: A denominação de cargo mais usual junto às empresas pesquisadas é a de gerente, seguida de diretor.

TABELA 7- Tempo de Serviço na empresa, dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
TEMSER	8,83	5,91	1	30	36

Fonte: Dados Primários

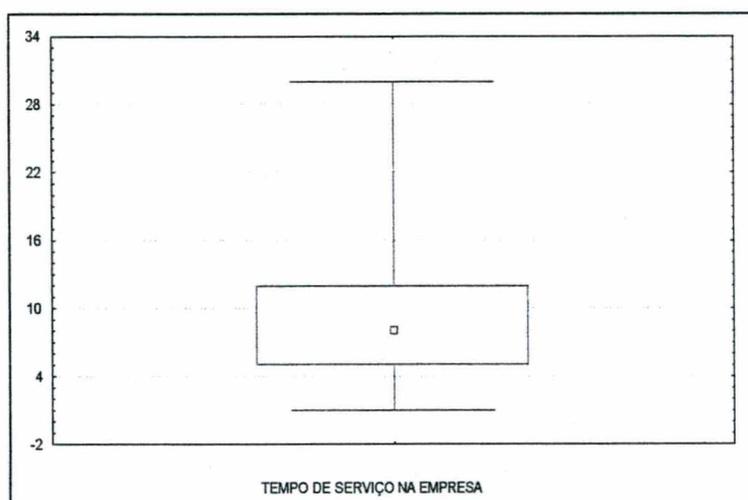


FIGURA 10 - Tempo de Serviço na empresa, dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000

Análise: Observando-se a média do tempo de serviço dos dirigentes na empresa, constata-se o tempo de aproximadamente 9 anos, variando entre o mínimo de 1 ano e o máximo de 30 anos. 75% dos pesquisados possuem até 12 anos de permanência na empresa.

TABELA 8- *Tempo de Serviço no cargo, dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
TEMCAR	7,4	4,25	1	16	35

Fonte: Dados Primários

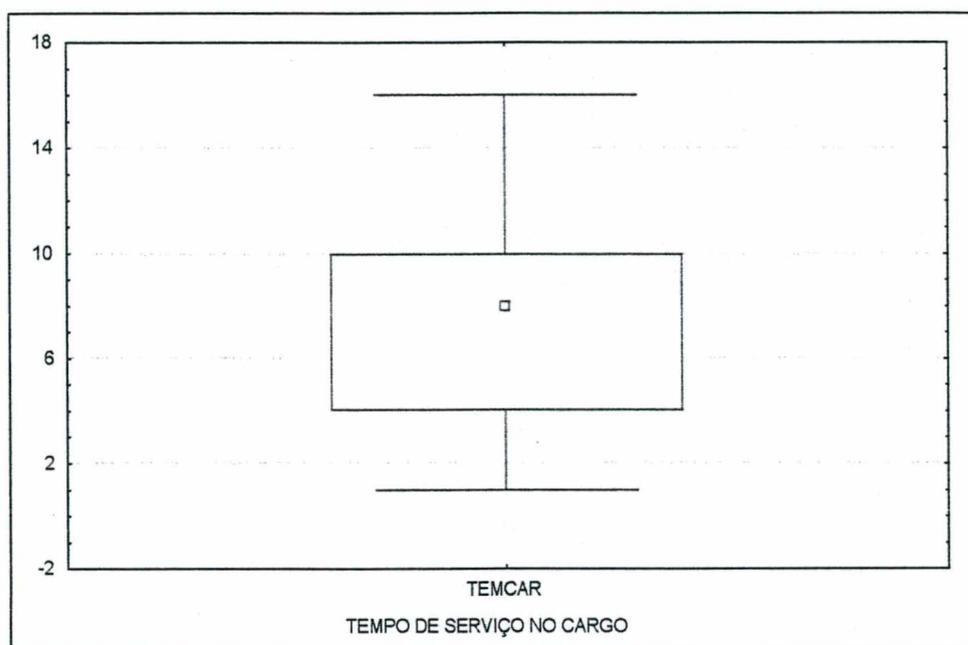


FIGURA 11 - *Tempo de Serviço no cargo, dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Análise: Entre os dirigentes pesquisados, existe quem possua 1 ano no cargo, até 16 anos. A média porém, fica em 7 anos. 75% dos pesquisados possuem até 10 anos no cargo. Considerando-se a tabela anterior, observa-se que a maioria sempre ocupou o cargo ou bem cedo assumiu a gerência da empresa.

TABELA 9- *Sexo dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Sexo	Número de Casos	Percentual
Feminino	13	36
Masculino	23	64
Total	36	100

Fonte: Dados Primários

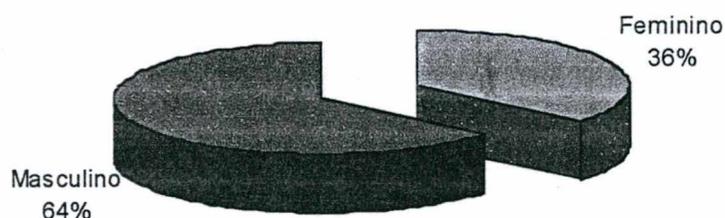


FIGURA 12 - *Sexo dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Análise: Observa-se que o sexo masculino ainda é maioria, porém destaca-se um percentual significativo de mulheres na direção das empresas pesquisadas, ou seja, 36%.

TABELA 10- Idade dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000

Especificação	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Número de Casos
IDADE	38,80	8,08	23	62	36

Fonte: Dados Primários

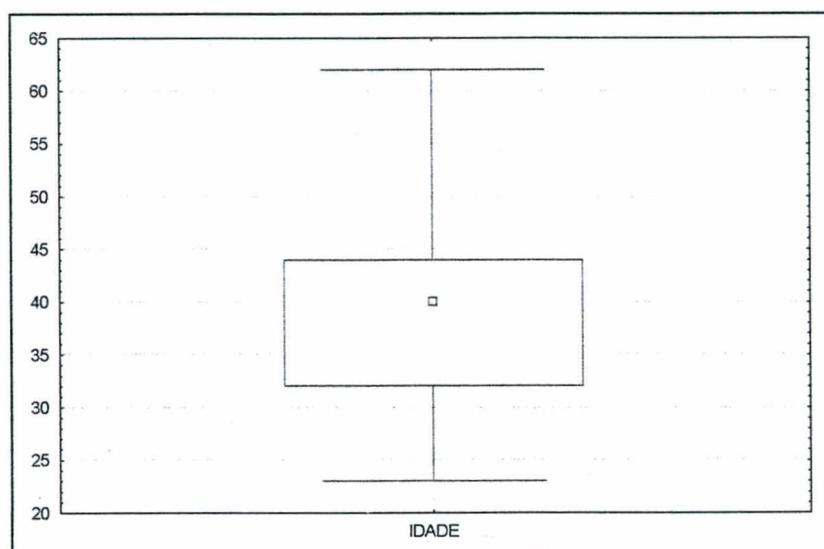


FIGURA 13 - Idade dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000

Análise: Quanto a idade dos dirigentes, observa-se uma variação entre o mínimo de 23 anos e o máximo de 62 anos. A média de idade no entanto, encontra-se em 39 anos, sendo que 75% dos pesquisados possuem até 44 anos, encontrando-se numa idade madura.

TABELA 11- *Escolaridade dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Especificação	Número de Casos	Percentual
Fundamental	5	14
Médio	27	75
Superior	4	11
Total	36	100

Fonte: Dados Primários

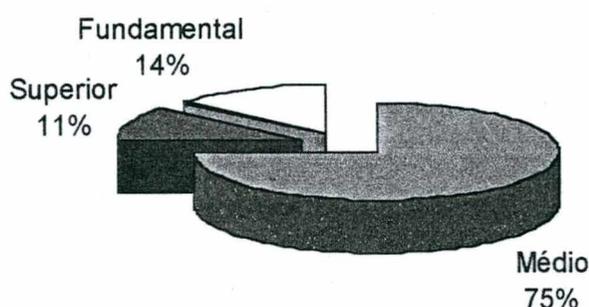


FIGURA 14 - *Escolaridade dos dirigentes das indústrias - ACISMO, São Miguel do Oeste, SC, Nov./2000*

Análise: Dos dirigentes pesquisados, 75% possuem escolaridade de nível médio. Apenas 11% possui formação superior, ou seja, somente 4 dirigentes possuem curso superior. Tem-se ainda, 14% dos pesquisados com apenas o ensino fundamental.

Comentários: Analisando os dados dessa pesquisa, observa-se que de maneira geral, as empresas são novas no mercado, possuem em média 13 anos de vida e estão caracterizadas como micro-empresas, considerando-se o critério de número de funcionários. A denominação do cargo adotada pela maioria é a de “gerente”, e estes estão a ocupar o cargo por aproximadamente 7 anos, tempo este que, se comparado ao tempo médio de serviço na empresa, leva a subentender que a maioria dos gerentes sempre ocupou o cargo atual (por ser proprietário) ou assumiu a gerência pouco tempo após sua entrada na empresa, parecendo significar a capacidade de assumir desafios. Neste sentido, destaca-se também, um significativo

percentual de mulheres no gerenciamento das empresas (36%). Hoje elas representam mais de um terço dos dirigentes pesquisados.

A maioria dos dirigentes possuem uma média de 39 anos, e escolaridade de nível médio. Somente 11% (4 gerentes) possuem formação de nível superior, indicando uma grande necessidade de investimento em conhecimento, mais especificamente, na necessidade do gerente investir em si mesmo através de qualificação de nível superior.

TABELA 12 - Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre o ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações para empresas e empresários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Dá até medo de falar em mudança.	11	29	7	18	3	8	14	37	3	8	38	100
2. A empresa que sobreviveu foi aquela que tomou a decisão rápida e mudou.	1	3	3	8	-	-	18	47	16	42	38	100
3. As mudanças são benéficas e também são oportunidades de melhoria e de crescimento.	-	-	-	-	-	-	7	19	31	81	37	100
4. A mudança foi tão rápida que não deu tempo da gente se preparar.	7	18	10	26	2	5	15	40	4	11	38	100
5. Os empresários querem se atualizar, estudar, fazer cursos para se preparar e sobreviver.	-	-	5	13	-	-	8	21	25	66	38	100
6. Os funcionários aceitam as mudanças até mais rápido que o empresário.	8	21	18	47	2	5	9	24	1	3	38	100
7. Sem inovação a empresa perde a capacidade de reagir frente ao ambiente velozmente mutável.	-	-	2	5	-	-	8	21	28	74	38	100
8. As mudanças exigem maior qualificação de pessoal e melhoria no atendimento ao cliente.	-	-	-	-	-	-	-	-	38	100	38	100
9. Nas condições cada vez mais competitivas, o desenvolvimento de gerentes não é um luxo, mas uma necessidade de sobrevivência.	1	3	-	-	1	3	5	13	31	81	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Pelos percentuais apresentados, com relação ao ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações sobre as

empresas e empresários, apesar da dispersão apresentada, subentende-se que a maioria dos dirigentes têm até medo de falar em mudança, sendo da opinião de que não tiveram tempo de se preparar para o enfrentamento do ritmo da mudança. No geral, parecem discordar de que os funcionários aceitam as mudanças até mais fácil que eles. Fica evidenciado no entanto, que a maioria dos dirigentes partilham da opinião de que as mudanças são oportunidades de crescimento e melhoria, devendo a empresa inovar, buscar qualificação de pessoal, investir no desenvolvimento dos gerentes como necessidade de sobrevivência. A dispersão apresentada em relação ao medo de falar em mudança e na falta de preparo para a mesma, são indicativos da necessidade de se refletir mais a respeito.

Tal como foi visto anteriormente, a mudança é vista pelos dirigentes, ora como ameaça, ora como oportunidade de crescimento. As opiniões dos pesquisados concretizam as afirmações de McCall Jr. (1995), quando diz que as mudanças são violentas, atordoantes e vindas de todas as direções, mudando a face do mercado de trabalho. Os empresários parecem ter consciência dos desafios provocados pela mudança e sofrem com elas, mas também parecem ter consciência de que, conforme Wood Jr. (1995), ela requer o desenvolvimento de atitudes, valores, visões de mundo, habilidades que permitam apreender e lidar com a variedade de forças de dentro e de fora da empresa, pois são da opinião de que devem buscar qualificação própria e de seu pessoal para conseguir sobreviver, embora na sua maioria ainda não a tenham buscado. Nos novos tempos, segundo ele, a liderança ineficiente paralisou muitas indústrias, as empresas viram-se despreparadas para a mudança, os perfis de liderança eram definidos a partir de pessoas de visão curta ou incapaz de inspirar os outros. Para que os gerentes possam contornar melhor os desafios que se apresentam, é necessário que assumam novos compromissos para com as estratégias do futuro. Convém aqui, lembrar as idéias de Bennis (1995), que afirma que as mudanças perturbam os gerentes, sempre perturbaram e sempre perturbarão, o jogo mudou, novas regras surgiram e a única coisa previsível é a imprevisibilidade. Segundo ele, a sobrevivência no século XXI dependerá da liderança e não da gerência, pois ela é a qualidade necessária para vencer uma economia global inconstante.

TABELA 13 - Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre como gerenciar pessoas nas empresas atualmente, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Hoje é mais difícil gerenciar pessoas do que antes pela dificuldade em mudar pensamento delas.	1	3	8	21	3	8	21	55	5	13	38	100
2. Existe a necessidade de considerar o quadro funcional de colaboradores como patrimônio humano da empresa.	1	3	1	3	-	-	15	39	21	55	38	100
3. Não é tão difícil gerenciar pessoas. Você tem que considerar seu funcionário como parceiro.	-	-	1	3	1	3	19	49	17	45	38	100
4. Para gerenciar pessoas tem-se que utilizar muita conversa, reuniões constantes e treinamento.	-	-	1	3	1	3	10	26	26	68	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Com relação ao gerenciamento de pessoas nas empresas atualmente, observa-se que para os dirigentes não é tão difícil o gerenciamento de pessoas, principalmente se considerar o funcionário como parceiro. A maioria das opiniões predominam no sentido de que se deve tratar as pessoas como patrimônio humano da empresa, utilizando de muita conversa, reuniões e constantes treinamentos. Observa-se que as opiniões dos dirigentes sobre a dificuldade ou não de gerenciamento de pessoas, encontram-se mais dispersas, sendo indicativo de um ponto que requer mais atenção e reflexão.

Percebe-se que possuem consciência da importância do fator humano na empresa, da necessidade de diálogo e de convivência mais estreita. A chave para lidar com as pessoas encontra-se na competência interpessoal, ou habilidade humana. Lembrando Katz (1986), tem-se que esta habilidade é mais importante em níveis inferiores onde os contatos entre administração e subalternos são bem maiores. Considerando que a maioria das empresas caracteriza-se como micro-empresa e que assim sendo, possui uma estrutura organizacional simples com poucos níveis hierárquicos, seu gerente está bem próximo a todos os funcionários, sendo esta habilidade portanto, de suma importância para os dirigentes pesquisados.

TABELA 14 - Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre como assegurar que os funcionários desempenhem suas funções adequadamente para o alcance dos objetivos da empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Para que o funcionário desempenhe seu papel a contento, devemos ter rotinas, funções e responsabilidades bem definidas.	1	3	1	3	2	5	12	32	22	57	38	100
2. Devemos ter diálogo e conscientização, mostrando a necessidade de parceria entre funcionário e empresa.	-	-	1	3	1	3	4	11	32	83	38	100
3. Para obter um desempenho adequado por parte do funcionário é necessário impor regras de conduta, estabelecer leis. É necessário uma estrutura de autoridade.	3	8	7	18	3	8	12	32	13	34	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Os dirigentes pesquisados apresentam em suas respostas um predomínio da opinião de que deve haver rotinas, funções e responsabilidades bem definidas, acompanhadas de diálogo e conscientização sobre as necessidades da empresa, não abrindo mão, no entanto, do uso da imposição de regras e estabelecimento de leis, ou seja, da utilização de uma estrutura de autoridade, para que os funcionários desempenhem suas funções de maneira adequada para o alcance dos objetivos da empresa. Observa-se que as opiniões sobre o uso da estrutura de autoridade, embora apresente predomínio na concordância sobre seu uso, mostraram-se um pouco dispersas, indicando que este item é motivo de dúvidas e preocupações, necessitando de maiores reflexões.

De acordo com Katz e Kahn (1987), a obtenção de desempenho adequado por parte de funcionários requer a imposição de regras de conduta, de estabelecimento de leis, na busca de reduzir a variabilidade, instabilidade e espontaneidade dos atos dos indivíduos, caracterizando a existência de um subsistema gerencial da empresa. A empresa porém, está inserida num meio que se modifica, e cada modificação exige uma mudança na empresa, um comportamento adequado, necessário se faz a criação de uma estrutura de autoridade dentro do subsistema

gerencial, ambos inseparáveis segundo os autores. Bennis (1995) no entanto, nos lembra que a adaptabilidade é fator determinante para a sobrevivência de uma empresa no futuro, salientando a importância da democracia, uma vez que sob determinadas condições, ela representa uma forma de organização social mais eficiente, por representar o único sistema que pode conviver com as exigências sempre novas da civilização contemporânea e por ser uma necessidade funcional sempre que um sistema social está competindo para sobreviver sob condições de mudanças crônicas. Para Bennis (1995), a democracia é o único sistema compatível com mudanças constantes, assim sendo, vê a burocracia em desarmonia com a realidade contemporânea. Moscovici (1999) alerta no entanto, que é ingênuo tentar implantar uma ideologia interna democrática/participativa dentro de um sistema que ainda é regido por uma postura predominantemente tradicionalista, paternalista e autoritária na maioria de seus aspectos.

TABELA 15 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre como deve ser o relacionamento entre o gerente e seus funcionários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. A relação entre o gerente e seus funcionários deve ser de perfeita camaradagem, com liberdade para exporem suas idéias, seus problemas.	-	-	4	11	2	5	14	37	18	47	38	100
2. A relação entre gerência e funcionários deve ser de respeito à hierarquia	-	-	4	11	2	5	15	39	17	45	38	100
3. Hoje não se manda, hoje se pede.	2	5	9	24	2	5	14	37	11	20	38	100
4. O relacionamento entre gerência e funcionários deve ser como de uma família.	3	8	4	11	6	16	14	36	11	29	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Sobre a relação entre gerente e os funcionários, observa-se que a maioria parece ser da opinião de uma relação de camaradagem, de liberdade na expressão de idéias, acompanhada de respeito a hierarquia. Quanto a mandar ou pedir e relacionar-se como família (o pai manda, o filho obedece), observa-se uma

dispersão de opiniões e um índice significativo de indecisos, levando a supor que estas questões são conflitantes e merecedoras de maiores reflexões.

Bennis (1995) já afirmava duas a três décadas atrás, que estava começando a acontecer uma atrofia do poder absoluto da alta gerência e que as boas idéias estavam sendo valorizadas mesmo não sendo as do chefe. O controle, a ordem e a previsibilidade cederam lugar para uma ordem não hierárquica, onde as contribuições dos funcionários são solicitadas e reconhecidas. As competências interacionais mencionadas por Fandt (apud Remuneração por Habilidades e Competências, 1999) aplicam-se também a esta questão, uma vez que relacionam-se a ela: interação entre gerentes e subordinados independentemente de status, opiniões e personalidades; o estímulo a participação e comprometimento; a percepção de forças e fraquezas existentes nos indivíduos e grupos sabendo maximizar o desempenho e manter relações; de escutar e demonstrar sensibilidade; de liderar compreendendo a rede de valores e autoridade formal e informal que existe nas empresas, sabendo mover-se com desenvoltura; saber motivar, dar sentido de direção e articular visões de futuro, entre outras. Retomando Bennis (1995), o líder bem sucedido é aquele que incentiva discordâncias saudáveis e que valoriza seguidores corajosos o suficiente para dizerem não, não é o dono da voz mais alta, mas o ouvido mais apurado. A competência interpessoal, segundo Moscovici (1997) não é um dom ou talento inato da personalidade, mas uma capacidade que pode ser desenvolvida por meio de treinamento.

TABELA 16 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre como lidar com situações de conflito entre funcionários, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Para solução de conflitos, deve-se ter uma comissão que analisa os diversos aspectos, isentando o gerente de tomar a decisão.	5	13	13	34	7	18	12	32	1	3	38	100
2. Na solução de conflitos deve-se utilizar o diálogo e nunca tomar decisões por impulso.	1	3	1	3	-	-	6	16	30	78	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: As atitudes da maioria dos dirigentes pesquisados quanto a situações de conflito entre funcionários, parecem indicar que os mesmos utilizam o diálogo e evitam decisões por impulso. Quanto a tomada de decisão ser do gerente ou de uma comissão, observa-se uma dispersão entre discordâncias e concordâncias parciais e um significativo percentual de indecisos, o que parece refletir índices altos de dúvidas a respeito, necessitando de maiores reflexões.

Para Boog (1991), muitos são os conflitos que cabem aos gerentes administrarem, sendo que as habilidades para tanto, são desenvolvidas principalmente pela experiência e vivência, pela observação imparcial de situações, buscando aprender com as mesmas. O gerente deve ter a capacidade de conviver com incertezas, conviver com ganhos e perdas, transitar com facilidade do micro para o macro e vice-versa, colocando-se no papel do outro, buscando significado para os acontecimentos. Para tanto o gerente deve ter flexibilidade de mudar, de aceitar e tenacidade para não desistir e abandonar suas convicções.

De acordo com Katz e Kahn (1987), uma estrutura de autoridade que visa manter a previsibilidade não é uma entidade fixa, pelo contrário, muitas vezes reflete conflitos que lhe são intrínsecos, e estes devem ser estudados para que haja um funcionamento adequado no presente e uma estabilidade no futuro da organização. Segundo os autores, cargos que envolvem negociações, compra e venda, estão mais sujeitos a tensão, igualmente ocorre com funções que exigem soluções de problemas de forma inovadora. A resolução de problemas em situações de conflito, remete-nos à questão da tomada de decisão por parte do gerente. Moscovici (1997),

aponta para uma carência acentuada entre gerentes, onde cada um procura resolver a seu modo os problemas interpessoais, sem ter recebido treinamento específico para tal, uns com mais habilidade intuitiva e outros com menos, sem darem-se conta das possíveis conseqüências a curto e médio prazo para as pessoas envolvidas na organização.

TABELA 17 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre a utilização da criatividade dos funcionários, trabalho participativo e trabalho em equipe, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Normalmente a gente reúne os funcionários para ouvir as opiniões e idéias deles.	1	3	4	11	2	5	13	34	18	47	38	100
2. Deve-se dar oportunidade ao funcionário para que ele mostre aquilo que sabe fazer, demonstre sua eficiência e seu querer participar.	-	-	-	-	1	3	4	13	33	86	38	100
3. O trabalho de equipe dá retorno financeiro para a empresa e bem estar para o funcionário.	-	-	-	-	-	-	5	13	33	87	38	100
4. O trabalho de equipe é importante porque responsabiliza a todos ao mesmo tempo, desenvolvendo um sentimento de compromisso para com as decisões tomadas.	-	-	-	-	-	-	6	16	32	84	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Os percentuais evidenciam a importância que os dirigentes pesquisados dão para o trabalho de equipe e à participação dos funcionários. As opiniões porém, ficaram um pouco dispersas na questão referente a reunir funcionários e ouvir suas opiniões e idéias, levando a supor que a forma de ouvir opiniões pode não ser a de reunião freqüente e/ou que nem todos ouvem normalmente as opiniões e idéias dos funcionários. Esta questão evidencia a necessidade de maiores reflexões.

Para Bennis (1995), nas empresas modernas e bem sucedidas, a criatividade é valorizada acima da lealdade cega. O incentivo a uma ampla participação e até mesmo a discordância fazem com que as organizações tomem melhores decisões. Para o autor, somente dentro de uma democracia, a criatividade é reconhecida como

algo inestimável e absolutamente imprescindível, podendo aparecer a qualquer hora. Em relação a participação e trabalho de equipe, Bennis (1995) afirma que atualmente grupos de trabalho autogerenciados estão substituindo linhas de montagens em fábricas, a maior parte das decisões são tomadas pelos funcionários da linha de frente que trabalham em equipes em partes de projetos, inclusive a coordenação do projeto é feita por representantes das equipes que trabalham em comitês.

TABELA 18 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas a ACISMO, sobre o comportamento adotado pelo gerente quando da necessidade de introduzir uma mudança na empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. É realmente difícil introduzir uma mudança na empresa. O que fizemos aqui é uma certa imposição de autoridade, mantém-se a idéia e vai pela força.	17	45	9	24	2	5	10	26	-	-	38	100
2. Tem alguns funcionários que não aceitam nunca uma mudança, então esses você procura não consultar muito porque são antimudança.	12	31	11	29	3	8	9	24	3	8	38	100
3. Normalmente, até a gente é contra a mudança.	14	37	10	26	12	32	2	5	-	-	38	100
4. A introdução de mudanças na empresa tem que ser trabalhada através do convencimento dos funcionários, ou seja, dizer porque eles têm que mudar, porque as coisas têm que mudar.	1	3	2	5	-	-	9	24	26	68	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: Observa-se que as opiniões sobre a resistência à mudança por parte dos próprios gerentes, estão um pouco dispersas, tendo em vista os índices de opiniões parciais e o significativo percentual de indecisos (32%), indicando dificuldade de posicionamento por parte dos mesmos. A dificuldade de introdução da mudança e sua imposição pela força aliadas à atitude de deixar de lado os funcionários resistentes à mudança, cujos percentuais também apresentam-se dispersos, uma vez que a soma de opiniões parciais com os indecisos representa mais da metade do grupo, leva a supor a existência de pontos de dúvidas e conflitos

para os dirigentes, fato este agravado pela aparente contradição com as opiniões apresentadas sobre a necessidade de trabalhar a introdução de mudanças através do convencimento e conscientização dos funcionários. Supõe-se que a introdução de mudança na empresa por parte do gerente é um assunto que requer mais atenção.

A rapidez com que as mudanças têm se apresentado faz com que as pessoas tenham uma atitude reativa, procurando ajustar-se a mudança. O que acontece porém, na maioria das vezes, é que primeiro a empresa muda e só depois a pessoa procura saber onde se encaixar. Segundo Bergamini (1990), as pessoas precisam passar da situação de vítimas passivas da mudança e tornarem-se pró-ativas, gerenciando a mudança. A receptividade à mudança, de acordo com Bennis (1995), acontece quando a estima de todos os membros é preservada e intensificada, pois o que a maioria das pessoas deseja, é aceitação, afeto e auto-estima. Os gerentes devem remover a ameaça da perda que acompanha a mudança, para que as pessoas possam identificar-se mais livremente com o processo de adaptação e acabam por tornar-se mais tolerantes com a grande ambigüidade que acompanha as mudanças. Vale a pena citar novamente a afirmação de Bennis (1995, p.29), "As organizações mudam quando os membros querem mudá-las. Você não pode forçar essa mudança, nem mesmo com uma capa de Batman."

A introdução de mudanças é abordada por Katz e Kahn (1987) através de dois enfoques, o enfoque da perspectiva sistêmica e o enfoque do carisma. No que diz respeito a perspectiva sistêmica, deve-se ter sensibilidade às exigências do meio e ao que a organização precisa satisfazer, permitindo uma previsão de efeitos prováveis dos diferentes cursos de ação e conseqüente escolha entre eles. Cabe à liderança também, considerar o ambiente interno com suas diferentes necessidades, formado por pessoas com diferentes características, sendo que tais diferenças devem ser administradas através de capacidades interpessoais. Selznick (apud Katz e Kahn, 1987), vai mais além ao afirmar que tal situação exige uma liderança que ele denomina de institucional, que se preocupa tanto com diretrizes como com pessoas. A capacidade para mudar em reação às exigências externas e internas, varia conforme o escalão de liderança, sendo de fundamental importância no ápice da organização, varia também conforme a estabilidade do ambiente organizacional e com seu estágio em termos de ciclo total de vida. O enfoque sobre o carisma, segundo os autores, considera as necessidades emocionais das pessoas e os

acontecimentos dramáticos relacionados a liderança. O carisma é utilizado pelas pessoas quando elas abdicam da responsabilidade de avaliação e depositam confiança no líder que consegue tomar conta das coisas. As pessoas podem desejar as mudanças, mas não se acham em condições de avaliar as propostas que resultarão em mudanças organizacionais, dessa forma, voltam-se para o grande homem que possui caráter, força e habilidade que lhe dará a garantia da solução do problema. Para tanto, o líder precisa ser como seus seguidores de forma perceptiva, precisa ter um laço comum, uma identificação emocional, precisa elevar-se acima de seus seguidores em alguma qualidade de grandeza, para que esta identificação lhes proporcione sentimento de participação, sentindo-se como se fosse ele, o líder.

TABELA 19 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre as funções essenciais do gerente no atual ambiente de mudança, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Ao gerente cabe acompanhar diariamente as vendas, as tendências do cliente e a questão financeira.	-	-	1	3	1	3	6	16	30	78	38	100
2. O gerente deve exercer a função de liderança, delegação de atividades e cobrança de resultados.	-	-	-	-	-	-	6	16	32	84	38	100
3. Ao gerente cabe estar atento ao mercado e ser ágil na tomada de decisão.	-	-	1	3	1	3	3	8	33	86	38	100
4. O gerente deve possuir o poder de convencer as pessoas para o alcance dos objetivos da empresa, de forma produtiva e duradoura.	-	-	-	-	-	-	9	24	29	76	38	100
5. Os gerentes devem ter capacidade intelectual, vontade e seriedade.	-	-	1	3	-	-	2	5	35	92	38	100
6. É função do gerente tomar decisões que causem impacto sobre a empresa, seu desempenho e resultado.	1	3	4	11	3	8	14	37	16	41	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: De maneira geral, observa-se um predomínio de concordância quanto as opiniões dos dirigentes pesquisados a respeito das funções essenciais dos gerentes no atual ambiente de mudanças. Houve porém, uma dispersão no item

referente a tomada de decisões que cause impacto sobre o desempenho e resultado da empresa, onde as opiniões parciais e os indecisos somam mais da metade do grupo, o que leva supor a existência de dúvidas sobre o grau, nível, abrangência das decisões gerenciais, por parte dos dirigentes pesquisados.

De Fayol aos dias de hoje, muito se tem dito a respeito de funções e papéis gerenciais, que se encontram de forma substancial no presente trabalho. Porém, tendo em vista que a questão da tomada de decisão gerencial chamou a atenção de forma especial, destaca-se aqui, as idéias de Katz (1986), na abordagem referente a uma das habilitações que os gerentes devem possuir e que diz respeito a habilitação conceitual, que compreende a habilidade de considerar a empresa como um todo, reconhecendo as interações entre as funções nela presentes. Para o autor esta habilitação é importante para o êxito de quem toma decisões e também para quem as executa, pois significa pensar em termos de importância e prioridades relativas entre objetivos e critérios divergentes, em tendências relativas e probabilidades, em correlação e padrões imprecisos entre elementos.

Neste sentido destacam-se as idéias de Drucker (1967), quando afirma que tomar decisões que causem impacto significativo sobre a organização, seu desempenho e resultados, é tarefa específica do gerente. Ele deve encorajar opiniões, tornar um hábito para si e para o pessoal com quem trabalha raciocinar e apresentar o que deve ser observado, estudado e testado. Suas decisões são baseadas em choque de idéias conflitantes, no diálogo entre diferentes pontos de vista, na escolha de diversos julgamentos, buscando primeiramente compreender e só depois pensar em quem está certo ou errado, usa o conflito de opiniões como auxílio para ter certeza de que investigou todos os aspectos principais sobre o assunto. Ele organiza a divergência, dá alternativas para que se escolha e se tome a decisão. Para o autor, é importante e se espera que o gerente desenvolva-se e treine-se em fazer julgamentos que exigem análise e ética de ação.

TABELA 20 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre a influência da personalidade do empresário na forma como dirige a empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. As atitudes do gerente definem o caráter da empresa e determinam a "personalidade empresarial".	1	3	-	-	3	8	18	47	16	42	38	100
2. O exemplo dado pelo gerente é importante e induz o funcionário a determinado comportamento.	-	-	-	-	3	8	10	26	25	66	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: De maneira geral, subentende-se que os dirigentes pesquisados comungam da idéia de que existe influência da personalidade do empresário, na forma como ele dirige a empresa. Chama a atenção porém, o índice de concordância parcial (47%), em especial no que se refere a afirmativa de que as atitudes do gerente definem e determinam a personalidade da empresa. Parece ser que acreditam que, apesar da influência da atitude do gerente, esta não seria tão determinante assim para a "personalidade empresarial", ou seja, não se sentem tão responsáveis assim, ou dividem a responsabilidade com outro fator.

De acordo com Bergamini (1990), os estilos de comportamentos variam de área para área de trabalho e entre níveis hierárquicos, por este motivo deve-se considerar a necessidade de levar em conta as diferenças individuais de personalidade. Para a autora, o estilo de cada pessoa, ou seja sua personalidade, caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, a forma particular com que enfrentam os problemas do cotidiano, a forma como se relacionam com as pessoas. Neste sentido também, Barnard (1979) enfoca a questão da moralidade, quando afirma que independentemente da função que ocupa, o executivo possui seus códigos morais pessoais, não sendo possível separar sua conduta oficial ou profissional, de sua moral privada. A capacidade de responsabilidade que cabe a função executiva, de governar por códigos morais, contrariando impulsos, gera confiança, uma vez que, conhecendo o caráter de um homem, é possível antever o que ele venha a fazer ou deixar de fazer.

Moscovici (1999) salienta que a dinâmica da personalidade do executivo é que dará efetividade à tecnologia gerencial, os conhecimentos e técnicas por si só não asseguram o desempenho adequado e de qualidade; as características pessoais é que determinam o comportamento. A autora afirma que uma personalidade neurótica do executivo influencia a cultura, a estratégia e a estrutura da organização, destaca também que o estilo sadio de gerência é aquele que busca a conciliação entre as exigências de seu papel na organização e sua personalidade, sendo que suas características pessoais estampam sua “marca” inconfundível e única, ou seja, a maneira como diz as coisas, como ouve, como se relaciona com os outros, como também sua auto-percepção, motivação e ideologia. Não importa para a autora, se o estilo gerencial é autocrático ou democrático, mas se há congruência entre a personalidade e sua expressão comportamental, uma vez que cada estilo tem suas vantagens e desvantagens.

Essas idéias encontram reforço com Katz (1986), quando afirma que as atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a ‘personalidade empresarial’ e também de Wood Jr. e Picarelli Filho (Remuneração Estratégica, 1999) quando mencionam que o estilo gerencial retrata a forma como os negócios são conduzidos, sendo a marca registrada de cada empresa, incluindo-se também , os pressupostos, valores e artefatos culturais que caracterizam a gestão, cujos elementos são os processos decisórios, a relação entre líderes e liderados e a postura diante da mudança.

TABELA 21 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre o uso da intuição na administração da empresa, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Em administração tem que ter muita intuição para prever negócios.	1	3	6	16	4	11	19	49	8	21	38	100
2. Em algumas situações os gerentes têm que dar uma arriscada, puxar pela intuição, mas com bastante respaldo técnico.	1	3	1	3	3	8	9	24	24	62	38	100

Análise: Quanto ao uso da intuição para prever negócios, apesar de uma tendência maior para a concordância, os percentuais estão bastante dispersos, sendo que entre posições parciais e indecisas, encontra-se a maioria do grupo pesquisado, o que leva a supor a existência de posições duvidosas e conflitantes, requerendo maior atenção. Existe porém, uma posição mais definida sobre o uso da intuição acompanhada de informação técnica para “algumas” situações. Subentende-se que o uso da intuição na administração da empresa, é um tema que requer maiores cuidados.

Motta (1998), diz que a gerência moderna, além do lado científico e racional, possui um lado de imprevisibilidade e interação humana que lhe dá uma dimensão do ilógico, intuitivo, espontâneo e irracional. Moscovici (1999), menciona a intuição na administração ao apresentar os tipos de mentalidades dos executivos, quais sejam: mentalidade observadora, mentalidade teórica, mentalidade passional e mentalidade executiva. Em especial, executivos de mentalidades teórica e passional possuem como característica comum, a intuição. O executivo de mentalidade teórica pode ser chamado também de “teórico intuitivo” ou “intuitivos racionais”, tendo em vista ser um intelectual com grande habilidade para lidar com idéias, pressentir grandes soluções e construir teorias a partir da intuição. O executivo de mentalidade passional é um “intuitivo sensível”, coloca paixão naquilo que faz, lança-se a ações com entusiasmo e fé. Os líderes carismáticos possuem esses atributos e isso lhes dá condições de perceber e sentir as necessidades dos outros, sem utilizar argumentos lógicos, mantendo-se em harmonia emocional com as pessoas.

TABELA 22 - *Opinião dos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, sobre as habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente, São Miguel do Oeste, SC. Nov./2000.*

Questões	Categorias											
	Discordo Plenamente		Discordo em Parte		Indeciso		Concordo em Parte		Concordo Plenamente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. O gerente precisa ser uma pessoa flexível, adaptável e que aprende constantemente.	-	-	1	3	1	3	5	13	31	81	38	100
2. O gerente precisa ter conhecimento específico do cargo, habilidade para tratar com as pessoas e visão do todo olhando além das fronteiras.	-	-	-	-	2	5	4	11	32	84	38	100
3. O gerente precisa ter visão e coragem.	-	-	1	3	1	3	8	21	28	73	38	100
4. O gerente deve ter capacidade de liderar, de comandar.	-	-	1	3	1	3	4	11	32	83	38	100
5. As aptidões emocionais ocupam o primeiro plano das habilidades empresariais atualmenté.	5	13	10	26	5	13	13	34	5	13	38	100

Fonte: Dados Primários

Análise: A grande maioria dos dirigentes pesquisados possui opiniões comuns, ou seja, concordam plenamente sobre as habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente. Fica evidenciado porém, que em relação a aptidões emocionais, por ocuparem o primeiro plano das habilidades empresariais, os dirigentes apresentam opiniões bastante dispersas, sendo que as opiniões parciais e indecisas representam mais de 70%, o que pode ser indicativo de uma fase de transição de valores, ou simplesmente, falta de clareza ou de existência de conflitos a respeito.

Dentre as questões relacionadas a habilidades e competências, as aptidões emocionais destacaram-se pelos pontos duvidosos e indecisos. Sobre isso, estudos mencionados por McCall Jr. (1995), indicam que os líderes eficientes são ajudados por características pessoais tais como a auto-confiança, a tolerância ao estresse e pela estabilidade emocional. Goleman (1995) vai mais além quando afirma que as aptidões emocionais ocupam o primeiro plano das habilidades empresariais, em ambientes de trabalho que vivenciam mudanças radicais. A necessidade de *feedback* constante ao fazer e receber críticas, determinando o nível de satisfação

das pessoas envolvidas, a habilidade social de saber quando e como protestar de forma produtiva contra o preconceito, as aptidões que ajudam as pessoas harmonizarem-se em trabalho de equipe para fins de alcance de objetivos comuns, formam os motivos menos óbvios para que as aptidões emocionais estejam em primeiro plano.

Moscovici (1997), quando aborda a questão da competência interpessoal, destaca como um de seus componentes, o relacionamento em si, compreendendo a dimensão emocional-afetiva. Segundo a autora, num relacionamento a médio prazo, é necessário que se leve em consideração o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação de conflito interpessoal. É o equilíbrio destes dois componentes que fará com que o relacionamento não sofra danos, que são muitas vezes irreversíveis, e se torne mais forte e verdadeiro.

5 CONCLUSÃO

A questão instigadora do presente estudo foi a de saber quais as competências e habilidades requeridas dos dirigentes que atuam no contexto das organizações afiliadas à Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste – ACISMO, frente ao ambiente de rápidas e profundas mudanças. Para tanto buscou-se identificar as principais características do ambiente de mudanças e suas implicações para as organizações, bem como caracterizar as competências e habilidades apresentadas pelos gestores pesquisados, resultando este estudo, na apresentação das competências e habilidades gerenciais necessárias aos dirigentes das empresas afiliadas à ACISMO.

Os estudos foram realizados através de pesquisa bibliográfica, abordando assuntos relacionados ao ambiente de mudanças, à organização em si com enfoques sobre autoridade, poder, democracia e liderança, e competências e habilidades gerenciais. A pesquisa de campo, que também fez parte deste estudo, realizada junto aos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, deu-se através de entrevistas e questionários. Convém salientar que, tanto nas entrevistas como nos questionários, foram levantadas as idéias e opiniões dos dirigentes sobre diversas questões, não significando necessariamente que as mesmas representem suas ações, suas práticas.

No que se refere as principais características do ambiente em mutação e suas implicações nas organizações, constatou-se que para os dirigentes pesquisados, houve uma mudança radical dentro das empresas, sobrevivendo apenas os que se atualizaram e se adaptaram. Muitos afirmam que não tiveram tempo de se preparar para o enfrentamento deste ritmo da mudança. Alguns possuem até uma certa resistência em falar sobre mudança. A maioria dos dirigentes porém, são da opinião de que as mudanças são oportunidades de crescimento e melhoria e por isso mesmo, parecem estar conscientes sobre a necessidade de inovação, qualificação de pessoal, investimento no desenvolvimento dos gerentes.

Como foi visto nos capítulos anteriores, o ambiente em que as empresas estão inseridas, apresenta como característica comum, a mudança. Drástica, constante, persistente, acelerada, ela exige da empresa uma revisão e adaptação constante e diária na sua estrutura, na sua cultura, no seu gerenciamento, exigindo também, novas competências de seus dirigentes.

Conforme Katz e Kahn (1987), a organização funciona em um ambiente que se modifica e, como todo sistema aberto, é afetada pelo ambiente em que funciona, daí a exigência de que a organização também se modifique para conseguir manter um relacionamento mais vantajoso com o ambiente, para ter sensibilidade às suas exigências, oportunidades, possibilidades, tendências, e mudanças.

Quanto a caracterização das competências e habilidades gerenciais apresentadas pelos gestores das organizações afiliadas à ACISMO, observou-se que, de maneira geral, os dirigentes pesquisados parecem ter consciência da importância do fator humano na empresa, e também, que possuem um “discurso” que ressalta o diálogo e a participação, mas que não abrem mão de uma estrutura burocrática, autoritária e paternalista.

Moscovici (1999), afirma que em maior ou menor extensão, o modelo burocrático ainda vigora na maioria das organizações sociais e, portanto, os papéis principais dos gerentes continuam sendo reforçados como planejador, deliberador, controlador, avaliador, guardião e protetor do *status quo*.

Relembrando as competências mencionadas por Moscovici (1999), observa-se que os dirigentes pesquisados estão mais relacionados às competências clássicas (passado e presente), ou seja, gerais, processuais e funcionais. O cultivo e aperfeiçoamento dessas competências lhes permitirá resolver bem os problemas à medida em que aparecem, o que poderá lhes causar a sensação de que estão perdendo terreno à medida que não conseguem prever nem prevenir os problemas, ficando à mercê dos acontecimentos, sofrendo o impacto das mudanças. O caminho para o alcance das competências de transição (presente e futuro provável) e das competências de ponta (prognósticos, tendências, projeções) está ainda um tanto quanto distante.

Relacionando-se às competências e habilidades apresentadas pelos dirigentes das indústrias afiliadas à ACISMO, com o ambiente de rápidas e profundas mudanças, tem-se que, para vencer os desafios do século que se avizinha, é necessário uma revisão das formas de gestão, com enfoque para o fator humano. Há que se repensar as atitudes, valores e visão de mundo para que haja uma mudança de mentalidade, passando-se a considerar o homem com sentimentos e ressentimentos que interferem no processo. Considerar que o processo de gestão, além da racionalidade, deve levar em consideração, questões que ainda envolvem muito preconceito, mas que se mostraram partes importantes do processo gerencial,

que são o uso da intuição, a influência das aptidões emocionais e da personalidade do dirigente, tendo em vista a complexidade, fluidez e ambigüidade existentes no ambiente mutante. Está presente também, a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade constante por parte dos dirigentes, enxergando as mudanças como oportunidades de crescimento. Essas características apontam para a necessidade de um ambiente mais democrático, onde a estrutura de comando e controle passe para estruturas menos hierarquizadas, de forma a se abandonar, gradativamente, a herança burocrática.

A ênfase no fator humano e a existência de um ambiente mais democrático levam naturalmente à necessidade do desenvolvimento do exercício da liderança, do repensar sobre o poder e suas implicações, sobre a tomada de decisão, que por sua vez, exige elementos mais complexos e consciência quanto a sua abrangência e impacto, tendo em vista, ser o dirigente, peça fundamental do processo decisório.

As competências e habilidades necessárias aos dirigentes exigem também, que os mesmos tenham um compromisso com seu crescimento pessoal, investindo em qualificação profissional formal (escolaridade) e informal (atualização).

Conclui-se que o enfrentamento da mudança, na forma que hoje se apresenta, requer um gerenciamento baseado na democracia e na liderança, ambos sustentados, principalmente, pela competência interpessoal. Sendo a empresa, fruto das realizações das pessoas, a associação da democracia e da liderança com a mudança, apresenta-se como a forma mais adequada para o enfrentamento dos desafios.

A democracia implica em comunicação, consenso, conhecimento, incentivo e expressão de emoções, oportuniza a criatividade, a participação, o trabalho em equipe. Tendo em vista possuir como características a flexibilidade e adaptabilidade a condições mutantes, ela se apresenta como o único sistema que pode conviver com as exigências sempre novas e um ambiente competitivo. A burocracia por sua vez, serve ao previsível e rotineiro, à ordem e precisão, ao tratamento imparcial, não condiz portanto, com mudanças rápidas e inesperadas (BENNIS, 1995).

A liderança implica em reconhecimento da necessidade da mudança, fazendo-a acontecer, desenvolvendo e divulgando uma visão do que a organização pode vir a ser, orientando-a e conduzindo-a para chegar lá (DAFT, 1999). Implica ainda, em procurar integrar e harmonizar diferenças, ter capacidade para mudar em reação às exigências externas para que a mudança ocorra, em preocupar-se não só com as

diretrizes, mas com as pessoas, não só com o conteúdo, mas com o processo, com disputas internas e pressões externas. A liderança implica em distribuí-la, em participa-la, desenvolvendo sentimento de compromisso por parte das pessoas envolvidas (Katz e Kahn, 1987).

A competência interpessoal implica em relacionamento; em desenvolvimento de sentido de coesão na equipe e estímulo à participação; em maximizar o desempenho dos indivíduos e grupos; em escutar e demonstrar sensibilidade; em estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros; em compreensão das redes de valores e autoridade formal e informal existente nas organizações; em capacidade de motivar e estimular; em prover sentido de direção e articular visões de futuro; em iniciar e manter cursos de ação; em dirigir e coordenar, delegar e garantir comprometimento (FANDT apud REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, 1999).

Para Bergamini e Beraldo (1988), o perfil de executivo mais valorizado e desejado, é de alguém que seja intelectualmente brilhante e versátil para se adaptar às mudanças, audacioso na proposição de inovações e na consecução de metas, alguém firme e vigoroso no processo decisório. Este perfil é complementado com os principais elementos da gestão de uma organização, apresentados por Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), quais sejam, os processos decisórios, a relação entre líderes e liderados e a postura diante das mudanças.

Tendo em vista o exposto, sugere-se que seja desenvolvida a mesma pesquisa com as áreas do comércio e prestação de serviço, de forma a obter-se uma visão mais abrangente e uniforme a respeito do gerenciamento das empresas pertencentes à ACISMO. Sugere-se também, o incentivo para que os dirigentes passem a freqüentar o curso superior, podendo esse incentivo ser feito através da realização de convênios e parcerias com a Universidade. Atualmente, existem várias modalidades de ingresso em curso superior, modalidades inclusive que não exigem concurso vestibular e que são de curta duração. Junto a isso, sugere-se a promoção de cursos de aperfeiçoamento e atualização, que abordem temas voltados ao gerenciamento de pessoas, com enfoque para competências interpessoais, liderança, estrutura democrática, personalidade, aptidões emocionais e tomada de decisão. O desenvolvimento de programas de avaliação de desempenho e de desenvolvimento gerencial, é requisito fundamental para que os

dirigentes mantenham-se informados e atualizados também conectados aos novos tempos.

Para finalizar, recomenda-se que outros estudos e pesquisas sejam realizados sobre as competências e habilidades requeridas dos dirigentes, a fim de aprimorar pontos que, por ventura, necessitem maiores esclarecimentos.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 1998.

BARNARD, I. Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERALDO, Deobel Garcia Ramos; BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre Liderança e Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. A nova Liderança. **HSM Management**, São Paulo, Edição Especial, p. 74-83, mar./abr. 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990

BOOG, Gustavo G. **O desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CENTER For Effective Organizations. **Novas Abordagens para a Organização: Competências, Capacidades e o Declínio do Modelo Burocrático**. Los Angeles, CA, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CONGER, Jay. Quem é a geração X ?, **HSM Management**, São Paulo, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

CRAINER, Stuart, DEARLOVE, Des. A guerra pelo talento. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, p. 14-19, maio/jun. 2000.

DAFT, Richard. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Gerai**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 3, p.10-19, jul./set. 1997.

JOHNSON, Mike. **Administrando no Próximo Milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KATZ, Robert L. As Habilitações de um Administrador Eficiente. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 1 p. 59-92

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

McCALL Jr., Morgan W. Desenvolvendo Liderança. In: **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 225-250.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3. p. 5-37

MINTZBERG, Henry. **Planejar à Esquerda e Gerenciar à Direita**. [S.l.:s.n.] [19-]

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

_____. **Renascença Organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

REMUNERAÇÃO por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. Equipe Arthur Andersen: revisão técnica Thomaz, Wood Jr., Vicente Picarelli Filho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REMUNERAÇÃO Estratégica: a nova vantagem competitiva. Equipe Arthur Andersen: revisão técnica Thomaz Wood Jr., Vicente Picarelli Filho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SECRETAN, Lance H. K. **Os passos do tigre**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant , BRANCO, Paulo Durval. Competências Gerenciais Requeridas em Ambiente de Mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v.1, n. 9, p.50-73, set. 1995.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. In: **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

ENTREVISTA Nº _____

Data: ____/____/____ Duração: _____
 Empresa: _____ Segmento: _____
 Nº de Funcionários: _____ Porte da Empresa: _____
 Entrevistado: _____ Cargo: _____
 Sexo: _____ Idade: _____ Formação: _____

ROTEIRO

(Tema: O ambiente de mudança)

1. Qual a sua opinião sobre o ambiente de mudanças (sociais, econômicas, tecnológicas) em que as empresas estão inseridas ?
2. A seu ver, quais as implicações dessas mudanças para as empresas ?
3. Na sua percepção, como os empresários estão reagindo a essas mudanças ?

(Tema: Organização, Poder, Autoridade, Liderança)

4. Como é, na sua opinião, gerenciar pessoas nas empresas atualmente ?
5. A seu ver, como é possível assegurar que os funcionários desempenhem seus papéis para o alcance dos objetivos da empresa ?
6. Na sua opinião, qual a melhor maneira de lidar com situações de baixo desempenho por parte dos funcionários ?
7. Na sua maneira de ver, como deve ser o relacionamento entre o empresário e seus funcionários?
8. A seu ver, como se deve lidar com situações de conflito entre os funcionários?
9. Como se sente em relação à utilização de novas idéias, de criatividade por parte dos funcionários nas atividades desenvolvidas na empresa ?
10. Qual o seu pensamento com relação a trabalho participativo, a trabalho de equipe na empresa?
11. Qual a sua idéia sobre o comportamento a ser adotado pelo empresário, quando da necessidade de introduzir mudanças na estrutura da empresa ?

(Tema: Gerência, Competências e Habilidades)

12. Quais as funções que acredita, serem essenciais aos empresários, no atual ambiente de mudanças ?
13. A seu ver, existe algum tipo de influência da personalidade do empresário, na forma como ele dirige a empresa?
14. Qual a sua idéia a respeito do uso da intuição na direção de uma empresa ?
15. Na sua opinião, quais as habilidades e competências que um empresário deve apresentar atualmente? ✓

APÊNDICE B – Questionário

São Miguel do Oeste, 31 de outubro de 2000.

Senhor (a) Administrador (a),

Dirijo-me a V. S^a. para encaminhar um questionário de pesquisa, tendo em vista estar elaborando uma dissertação para o Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, da qual sou aluna. Minha pesquisa visa levantar, analisar e sugerir as competências gerenciais requeridas dos empresários e administradores em um ambiente de negócios de intensa mutação como o dos dias atuais. As empresas pesquisadas fazem parte da Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste - ACISMO.

Assim sendo, desejo ressaltar a grande importância de sua contribuição para com o futuro dessas empresas, esclarecendo o que segue:

O mundo e a sociedade estão em ritmo de rápidas e profundas mudanças em escala global, nas áreas social, tecnológica e econômica. Por conseguinte, o processo de gestão nas empresas precisa mudar para adequar-se ao novo contexto. A busca de maior eficiência nas empresas atribui um grande peso aos seus gerentes, tendo em vista trabalharem essencialmente com decisões, estabelecendo sentidos de direção para suas empresas. A importância que a gerência assume neste contexto de mudanças, leva à necessidade de se repensar e identificar as *competências e habilidades requeridas dos gerentes* que atuam nas empresas pertencentes à ACISMO. As competências e habilidades são aqui entendidas, como conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades de realizar tarefas, devendo-se para tanto, compreender melhor a realidade dos gerentes, identificando alternativas para novos comportamentos gerenciais, uma vez que, como mostra a história, as competências variam de acordo com as mudanças ambientais.

Para sua maior tranquilidade, informo que não há necessidade de identificação por parte de quem responde o questionário, ficando assim no anonimato. *As questões buscam saber a opinião, as idéias, o pensamento do gerente geral da empresa*, que antes de responder deverá ler as instruções apresentadas. A devolução do questionário deverá ser feita através de *envelope-resposta* que segue junto a esta. O envelope-resposta pode ser despachado por Correio, ou entregue na ACISMO. Havendo uma dificuldade maior, solicito que façam contato com a minha pessoa através do telefone 6220041 (manhã e noite) e 6311029 (tarde), para que possa recolher pessoalmente o questionário. **Necessito estar de posse dos questionários respondidos, no máximo, até o dia 06 de novembro/2000.** A rapidez e agilidade solicitadas para a devolução do questionário, deve-se à necessidade de cumprimento do cronograma estabelecido para desenvolvimento da pesquisa. Desde já agradeço sua preciosa colaboração não só para com a minha pesquisa, mas em especial para o crescimento das empresas associadas à ACISMO.

Atenciosamente

Loraine Rodrigues Garrido

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caracterização das empresas/Gerente Geral

1. Tempo de vida da empresa: _____
2. Número de funcionários da empresa: _____
3. Faturamento anual da empresa: _____
4. Nome do cargo/função que ocupa: _____
5. Tempo de serviço na empresa: _____
6. Tempo de serviço no cargo/função: _____
7. Sexo: _____
8. Idade: _____
9. Escolaridade: 1º Grau () 2º Grau () Curso Superior () Pós-Graduação ()

INSTRUÇÕES

Para cada questão dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), sendo "1" a nota mínima e "5" a nota máxima, para a alternativa que mais representa sua concordância ou discordância, tal como demonstra o modelo abaixo:

(1)Discordo plenamente (2)Discordo em parte (3)Indeciso (4)Concordo em parte (5)Concordo plenamente

QUESTÕES

<i>Sua opinião sobre o ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações para empresas e empresários</i>	
Dá até medo de falar em mudança.	(1 2 3 4 5)
A empresa que sobreviveu foi aquela que tomou a decisão rápida e mudou.	(1 2 3 4 5)
As mudanças são benéficas e também são oportunidades de melhoria e de crescimento.	(1 2 3 4 5)
A mudança foi tão rápida que não deu tempo de a gente se preparar.	(1 2 3 4 5)
Os empresários querem se atualizar, estudar, fazer cursos para se preparar e sobreviver.	(1 2 3 4 5)
Os funcionários aceitam as mudanças até mais rápido que o empresário.	(1 2 3 4 5)
Sem inovação a empresa perde a capacidade de reagir frente ao ambiente velozmente mutável.	(1 2 3 4 5)
As mudanças exigem maior qualificação de pessoal e melhoria no atendimento ao cliente.	(1 2 3 4 5)
Nas condições cada vez mais competitivas, o desenvolvimento de gerentes não é um luxo, mas uma necessidade de sobrevivência.	(1 2 3 4 5)

(1)Discordo plenamente (2)Discordo em parte (3)Indeciso (4)Concordo em parte (5)Concordo plenamente

Sua opinião sobre como gerenciar pessoas nas empresas atualmente.

Hoje é mais difícil gerenciar pessoas do que antes pela dificuldade em mudar pensamento delas.	(1 2 3 4 5)
--	-------------

Existe a necessidade de considerar o quadro funcional de colaboradores como patrimônio humano da empresa.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Não é tão difícil gerenciar pessoas. Você tem que considerar seu funcionário como parceiro.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Para gerenciar pessoas tem-se que utilizar muita conversa, reuniões constantes e treinamento.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Como assegurar que os funcionários desempenhem suas funções adequadamente para o alcance dos objetivos da empresa.

Para que o funcionário desempenhe seu papel a contento, devemos ter rotinas, funções e responsabilidades bem definidas.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Devemos ter diálogo e conscientização, mostrando a necessidade de parceria entre funcionário e empresa.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Para obter um desempenho adequado por parte do funcionário é necessário impor regras de conduta, estabelecer leis. É necessário uma estrutura de autoridade.	(1 2 3 4 5)
--	-------------

Como deve ser o relacionamento entre o gerente e seus funcionários.

A relação entre o gerente e seus funcionários deve ser de perfeita camaradagem, com liberdade para exporem suas idéias, seus problemas.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

A relação entre gerência e funcionários deve ser de respeito à hierarquia	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Hoje não se manda, hoje se pede.	(1 2 3 4 5)
----------------------------------	-------------

O relacionamento entre gerência e funcionários deve ser como de uma família.	(1 2 3 4 5)
--	-------------

Como lidar com situações de conflito entre funcionários.

Para solução de conflitos, deve-se ter uma comissão que analisa os diversos aspectos, isentando o gerente de tomar a decisão.	(1 2 3 4 5)
---	-------------

Na solução de conflitos deve-se utilizar o diálogo e nunca tomar decisões por impulso.	(1 2 3 4 5)
--	-------------

(1)Discordo plenamente (2)Discordo em parte (3)Indeciso (4)Concordo em parte (5)Concordo plenamente

Utilização da criatividade dos funcionários. Trabalho participativo. Trabalho em equipe.

Normalmente a gente reúne os funcionários para ouvir as opiniões e idéias deles.	(1 2 3 4 5)
Deve-se dar oportunidade ao funcionário para que ele mostre aquilo que sabe fazer, demonstre sua eficiência e seu querer participar.	(1 2 3 4 5)
O trabalho de equipe dá retorno financeiro para a empresa e bem estar para o funcionário.	(1 2 3 4 5)
O trabalho de equipe é importante porque responsabiliza a todos ao mesmo tempo, desenvolvendo um sentimento de compromisso para com as decisões tomadas.	(1 2 3 4 5)

Comportamento adotado pelo gerente quando da necessidade de introduzir uma mudança na empresa.

É realmente difícil introduzir uma mudança na empresa. O que fizemos aqui é uma certa imposição de autoridade, mantém-se a idéia e vai pela força.	(1 2 3 4 5)
Tem alguns funcionários que não aceitam nunca uma mudança, então esses você procura não consultar muito porque são antimudança.	(1 2 3 4 5)
Normalmente, até a gente é contra a mudança.	(1 2 3 4 5)
A introdução de mudanças na empresa tem que ser trabalhada através do convencimento dos funcionários, ou seja, dizer porque eles têm que mudar, porque as coisas têm que mudar.	(1 2 3 4 5)

Funções essenciais do gerente no atual ambiente de mudança.

Ao gerente cabe acompanhar diariamente as vendas, as tendências do cliente e a questão financeira.	(1 2 3 4 5)
O gerente deve exercer a função de liderança, delegação de atividades e cobrança de resultados.	(1 2 3 4 5)
Ao gerente cabe estar atento ao mercado e ser ágil na tomada de decisão.	(1 2 3 4 5)
O gerente deve possuir o poder de convencer as pessoas para o alcance dos objetivos da empresa, de forma produtiva e duradoura.	(1 2 3 4 5)
Os gerentes devem ter capacidade intelectual, vontade e seriedade.	(1 2 3 4 5)
É função do gerente tomar decisões que causem impacto sobre a empresa, seu desempenho e resultado.	(1 2 3 4 5)

(1)Discordo plenamente (2)Discordo em parte (3)Indeciso (4)Concordo em parte (5)Concordo plenamente

Influência da personalidade do empresário na forma como dirige a empresa.

As atitudes do gerente definem o caráter da empresa e determinam a "personalidade empresarial". (1 2 3 4 5)

O exemplo dado pelo gerente é importante e induz o funcionário a determinado comportamento. (1 2 3 4 5)

Uso da intuição na administração da empresa.

Em administração tem que ter muita intuição para prever negócios. (1 2 3 4 5)

Em algumas situações os gerentes, têm que dar uma arriscada, puxar pela intuição, mas com bastante respaldo técnico. (1 2 3 4 5)

Habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente.

O gerente precisa ser uma pessoa flexível, adaptável e que aprende constantemente. (1 2 3 4 5)

O gerente precisa ter conhecimento específico do cargo, habilidade para tratar com as pessoas e visão do todo olhando além das fronteiras. (1 2 3 4 5)

O gerente precisa ter visão e coragem. (1 2 3 4 5)

O gerente deve ter capacidade de liderar, de comandar. (1 2 3 4 5)

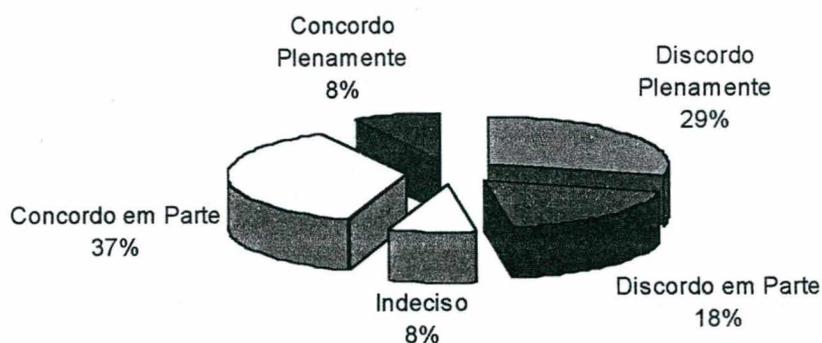
As aptidões emocionais ocupam o primeiro plano das habilidades empresariais atualmente. (1 2 3 4 5)

APÊNDICE C – Tabelas e figuras individualizadas

1. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e suas implicações para empresas e empresários.

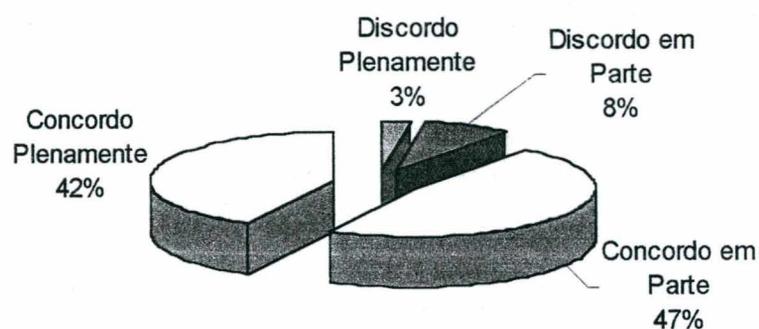
MEDFAL - Dá até medo de falar em mudança	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	11	29
Discordo em Parte	7	18
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	14	37
Concordo Plenamente	3	8
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



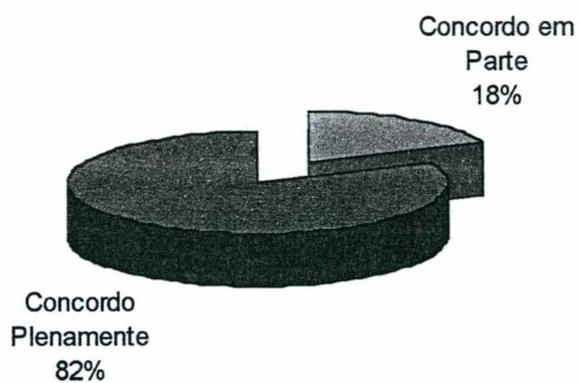
DECIRA - A empresa que sobreviveu foi aquela que tomou a decisão rápida e mudou.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	3	8
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	18	47
Concordo Plenamente	16	42
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



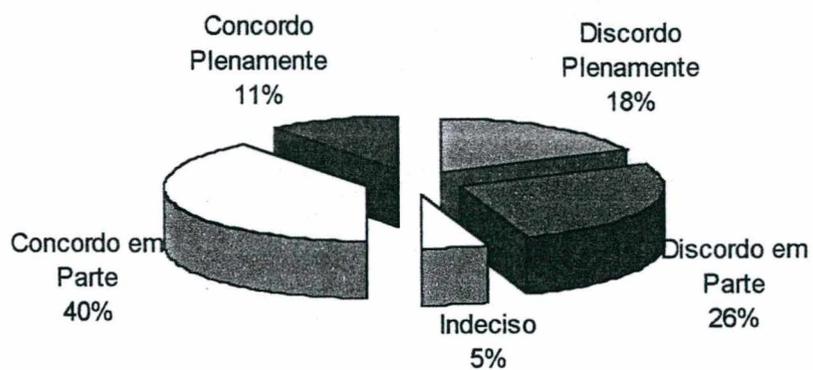
CRESCI - As mudanças são benéficas e também são oportunidades de melhoria e de crescimento.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	7	19
Concordo Plenamente	31	81
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



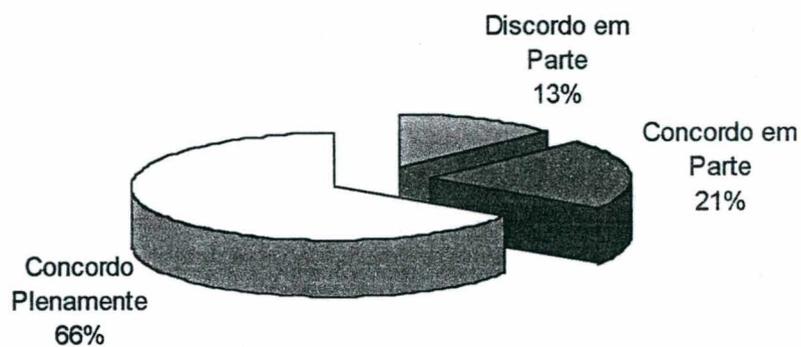
PREPAR -A mudança foi tão rápida que não deu tempo da gente se preparar.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	7	18
Discordo em Parte	10	26
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	15	40
Concordo Plenamente	4	11
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



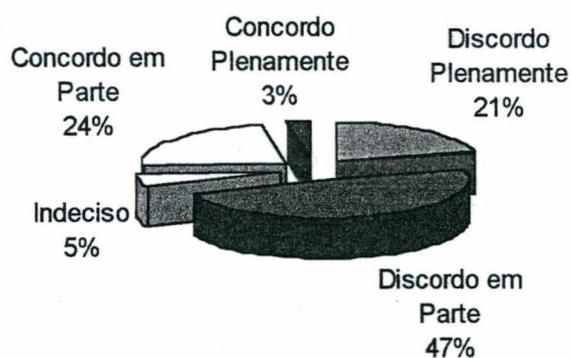
ATUALI - Os empresários querem se atualizar, estudar, fazer cursos para se preparar e sobreviver.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	5	13
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	8	21
Concordo Plenamente	25	66
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



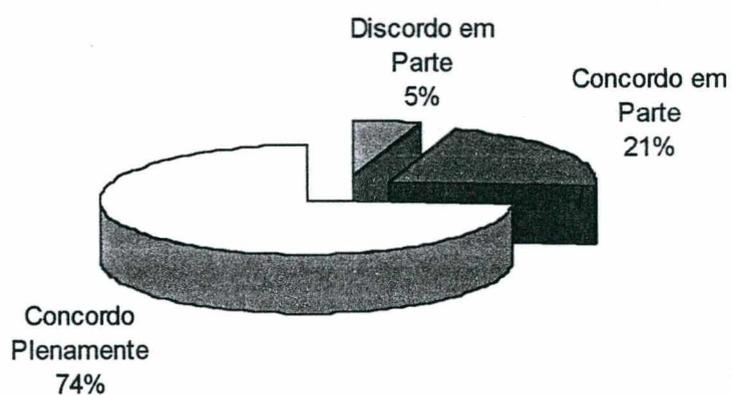
ACEITA - Os funcionários aceitam as mudanças até mais rápido que o empresário.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	8	21
Discordo em Parte	18	47
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	9	24
Concordo Plenamente	1	3
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



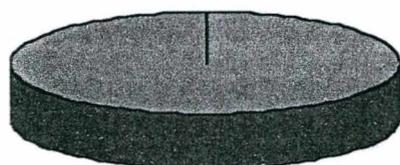
INOVAÇ - Sem inovação a empresa perde a capacidade de reagir frente ao ambiente velozmente mutável.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	2	5
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	8	21
Concordo Plenamente	28	74
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



QUALIF- As mudanças exigem maior qualificação de pessoal e melhoria no atendimento ao cliente.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	-	-
Concordo Plenamente	38	100
Total	38	100

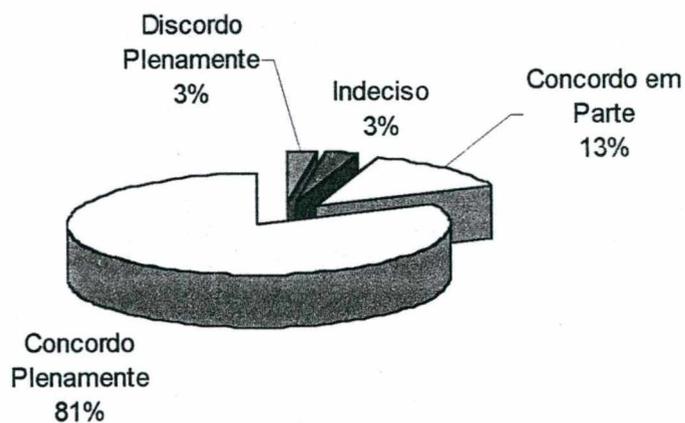
Fonte: Dados Primários



Concordo
Plenamente
100%

DESENV - Nas condições cada vez mais competitivas, o desenvolvimento de gerentes não é um luxo, mas uma necessidade de sobrevivência.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	5	13
Concordo Plenamente	31	81
Total	38	100

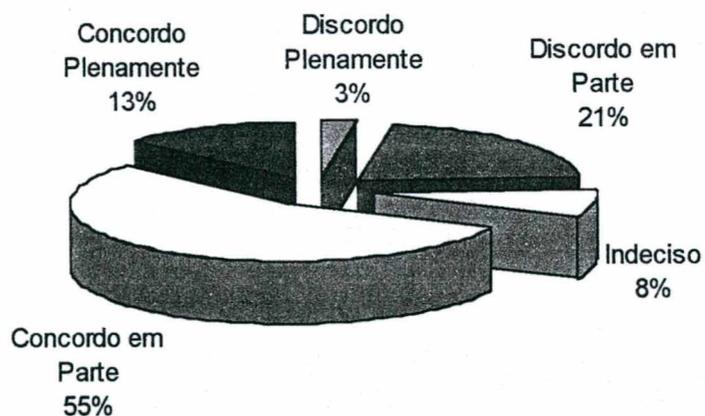
Fonte: Dados Primários



2. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como gerenciar pessoas nas empresas atualmente.

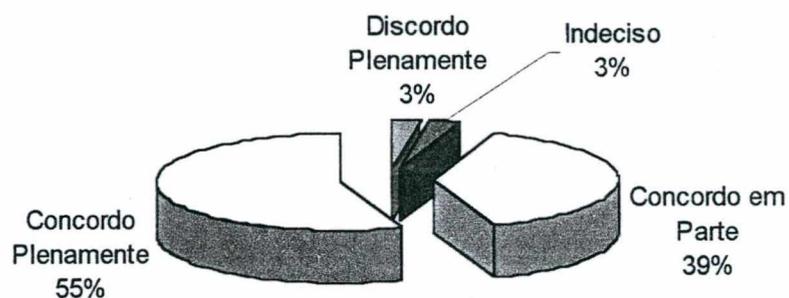
GERENC - Hoje é mais difícil gerenciar pessoas do que antes pela dificuldade em mudar o pensamento delas.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	8	21
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	21	55
Concordo Plenamente	5	13
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



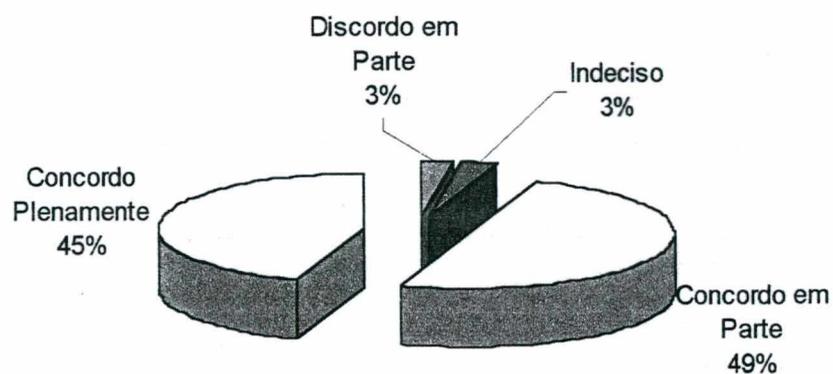
PATRIH - Existe a necessidade de considerar o quadro funcional de colaboradores como patrimônio humano na empresa.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	15	39
Concordo Plenamente	21	55
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



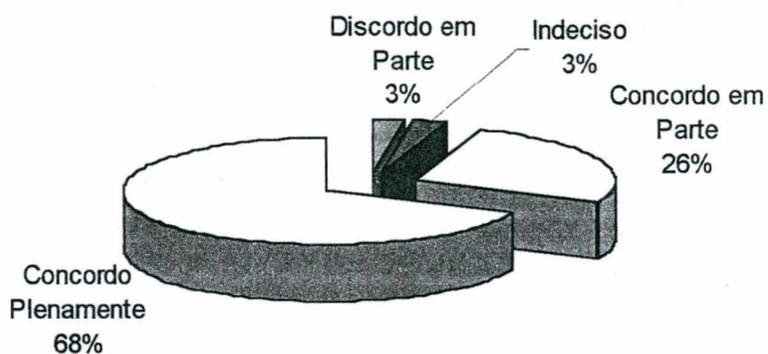
PARCEI - Não é tão difícil gerenciar pessoas. Você tem que considerar seu funcionário como parceiro.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	19	49
Concordo Plenamente	17	45
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



TREINA - Para gerenciar pessoas tem-se que utilizar muita conversa, reuniões constantes e treinamento.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	10	26
Concordo Plenamente	26	68
Total	38	100

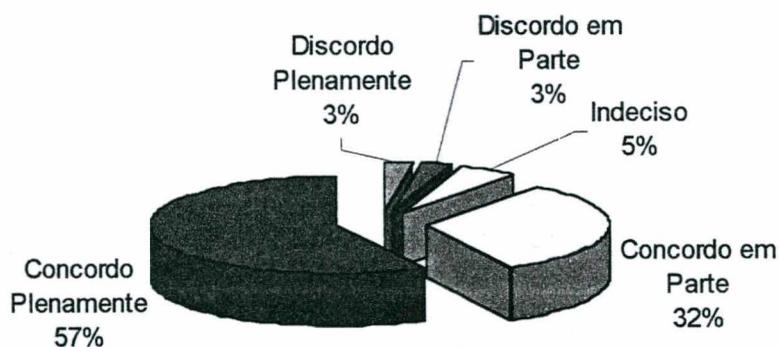
Fonte: Dados Primários



3. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre assegurar que os funcionários desempenhem suas funções adequadamente para o alcance dos objetivos da empresa.

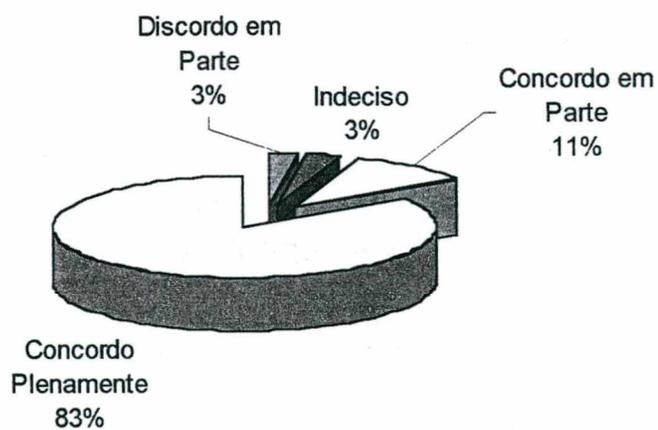
ROTINA - Para que o funcionário desempenhe seu papel a contento, devemos ter rotinas, funções e responsabilidades definidas.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	12	32
Concordo Plenamente	22	57
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



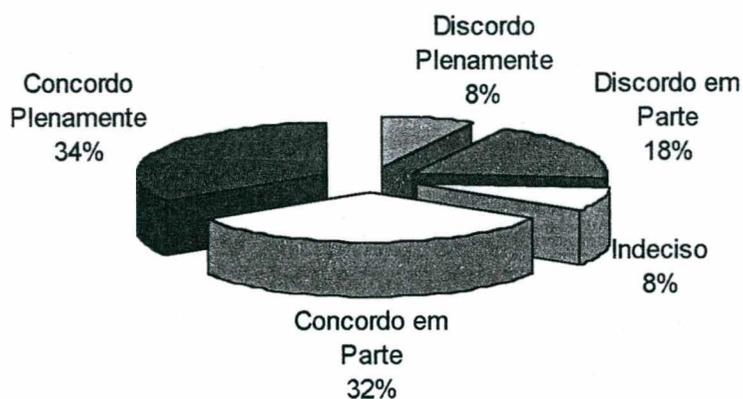
DÍALOG - Devemos ter diálogo e conscientização, mostrando a necessidade de parceria entre funcionário e empresa.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	4	11
Concordo Plenamente	32	83
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



AUTORI - Para obter um desempenho adequado por parte do funcionário é necessário impor regras de conduta, estabelecer leis. É necessário uma estrutura de autoridade.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	3	8
Discordo em Parte	7	18
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	12	32
Concordo Plenamente	13	34
Total	38	100

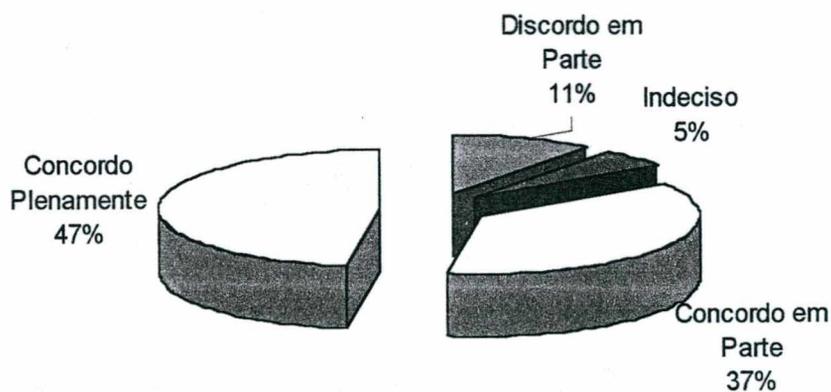
Fonte: Dados Primários



4. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como deve ser o relacionamento entre o gerente e seus funcionários.

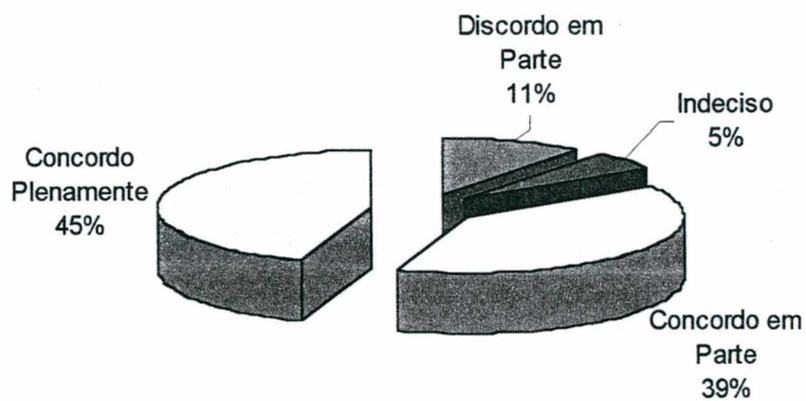
CAMARA - A relação entre o gerente e seus funcionários deve ser de perfeita camaradagem, com liberdade para exporem suas idéias, seus problemas.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	4	11
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	14	37
Concordo Plenamente	18	47
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



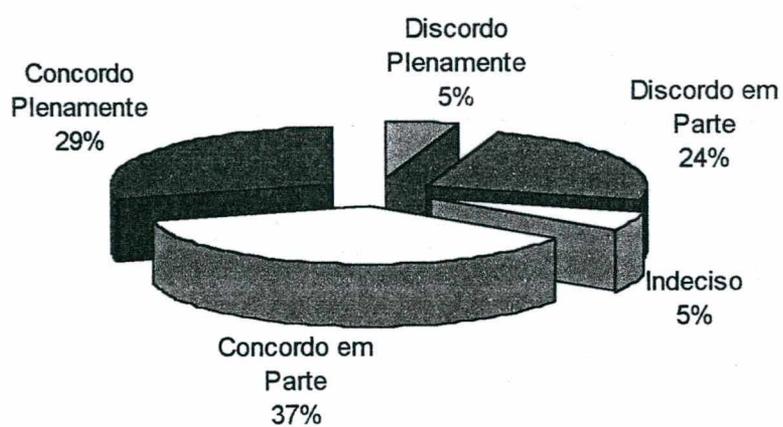
RESPEI - A relação entre gerência e funcionários deve ser de respeito à hierarquia.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	4	11
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	15	39
Concordo Plenamente	17	45
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



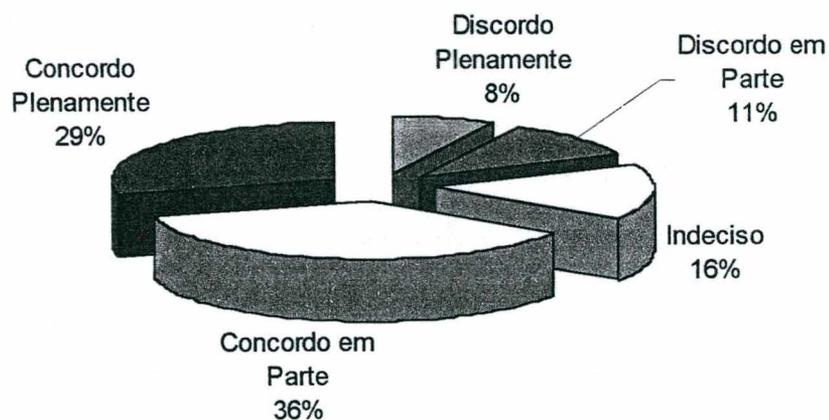
ÑMANDA - Hoje não se manda, hoje se pede.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	2	5
Discordo em Parte	9	24
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	14	37
Concordo Plenamente	11	29
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



FAMÍLI - O relacionamento entre gerência e funcionários deve ser como de uma família.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	3	8
Discordo em Parte	4	11
Indeciso	6	16
Concordo em Parte	14	36
Concordo Plenamente	11	29
Total	38	100

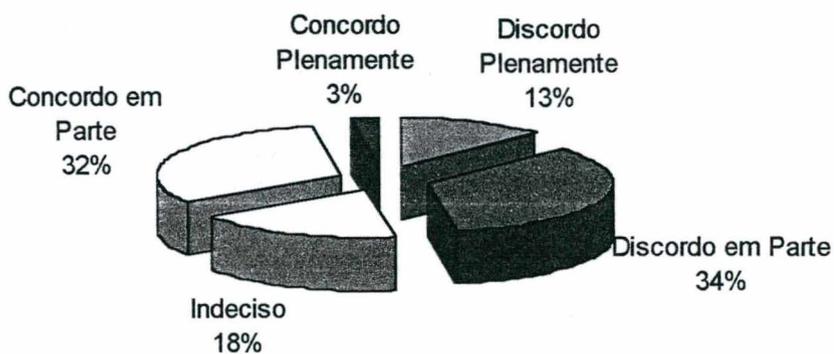
Fonte: Dados Primários



5. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre como lidar com situações de conflito entre funcionários.

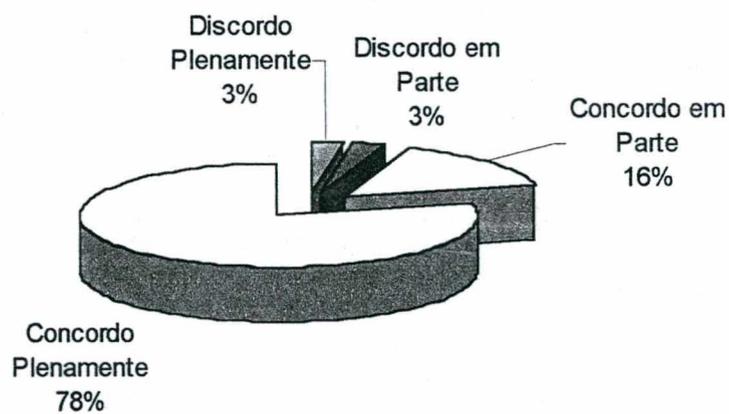
COMISS - Para solução de conflitos, deve-se ter uma comissão que analisa os diversos aspectos, isentando o gerente de tomar a decisão.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	5	13
Discordo em Parte	13	34
Indeciso	7	18
Concordo em Parte	12	32
Concordo Plenamente	1	3
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



IMPULS - Na solução de conflitos deve-se utilizar o diálogo e nunca tomar decisões por impulso.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	6	16
Concordo Plenamente	30	78
Total	38	100

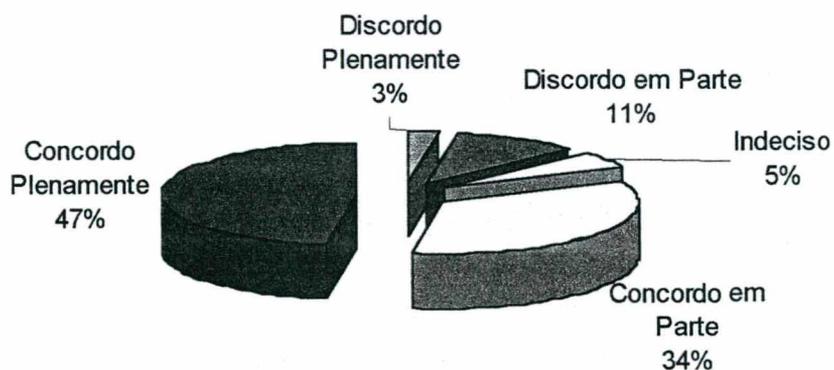
Fonte: Dados Primários



6. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre a utilização da criatividade dos funcionários, trabalho participativo e trabalho em equipe.

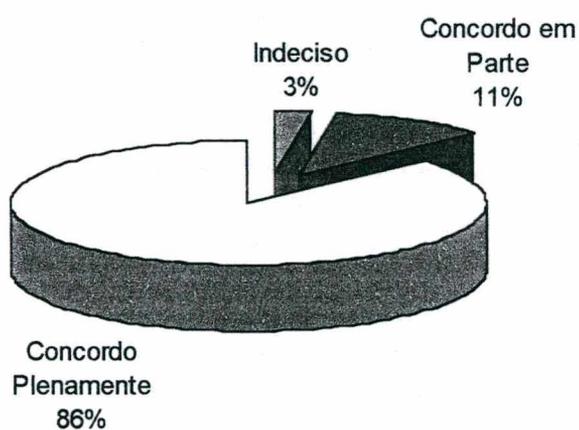
IDÉIAS - Normalmente a gente reúne os funcionários para ouvir as opiniões e idéias deles.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	4	11
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	13	34
Concordo Plenamente	18	47
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



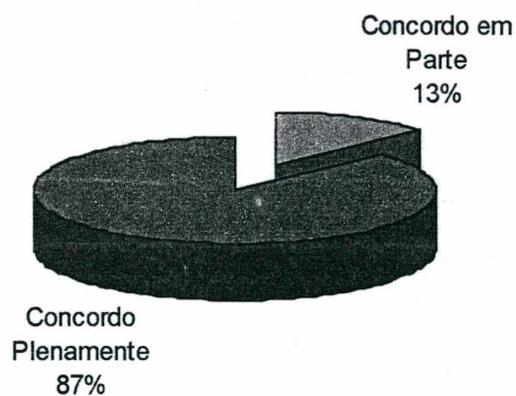
SFAZER - Deve-se dar oportunidade ao funcionário para que ele mostre aquilo que sabe fazer, demonstre sua eficiência e seu querer participar.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	4	13
Concordo Plenamente	33	86
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



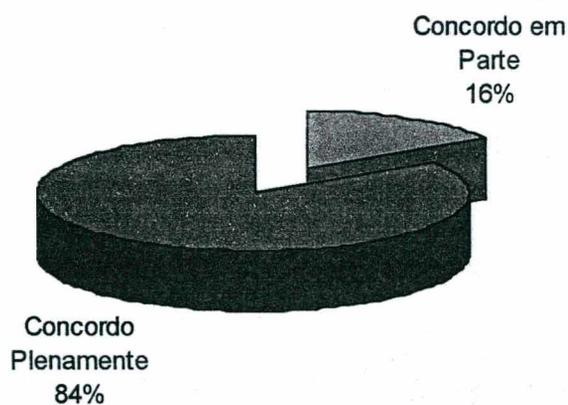
RETORN - O trabalho de equipe dá retorno financeiro para a empresa e bem estar para o funcionário.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	5	13
Concordo Plenamente	33	87
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



RESPON - O trabalho de equipe é importante porque responsabiliza a todos ao mesmo tempo, desenvolvendo um sentimento de compromisso para com as decisões tomadas.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	6	16
Concordo Plenamente	32	84
Total	38	100

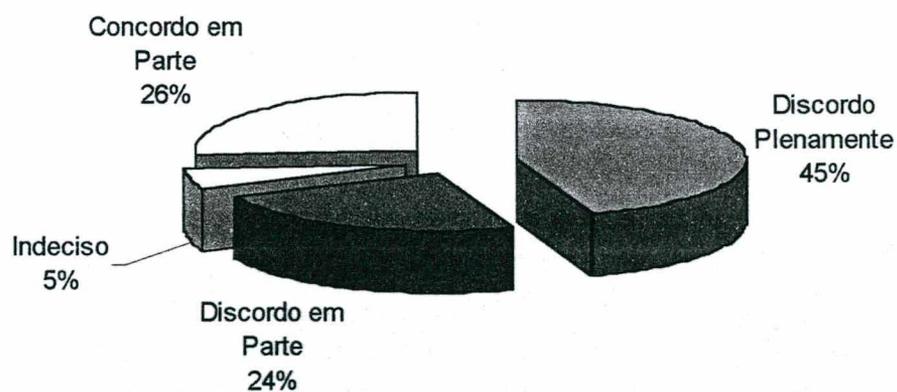
Fonte: Dados Primários



7. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o comportamento adotado pelo gerente quando da necessidade de introduzir uma mudança na empresa.

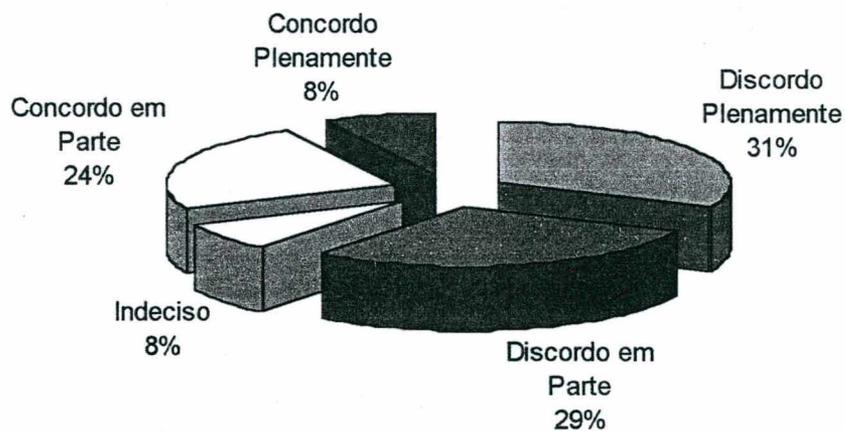
IMPOSI - É realmente difícil introduzir uma mudança na empresa. O que fizemos aqui é uma certa imposição de autoridade, mantém-se a idéia e vai pela força.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	17	45
Discordo em Parte	9	24
Indeciso	2	5
Concordo em Parte	10	26
Concordo Plenamente	-	-
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



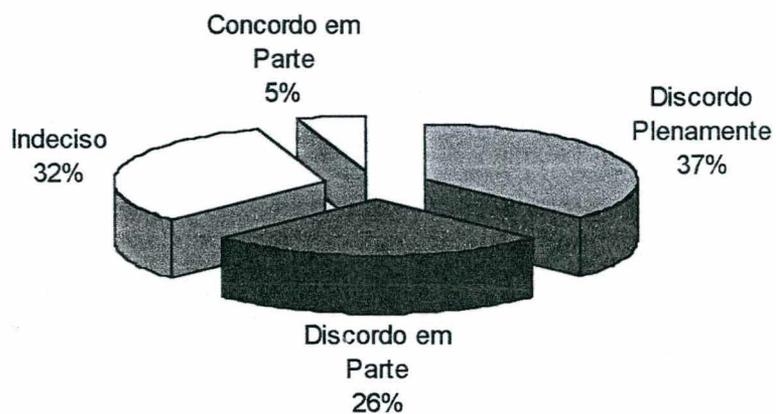
ANTIMU - Tem alguns funcionários que não aceitam nunca uma mudança, então esses você procura não consultar muito porque são antimudança.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	12	31,57895
Discordo em Parte	11	28,94737
Indeciso	3	7,894737
Concordo em Parte	9	23,68421
Concordo Plenamente	3	7,894737
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



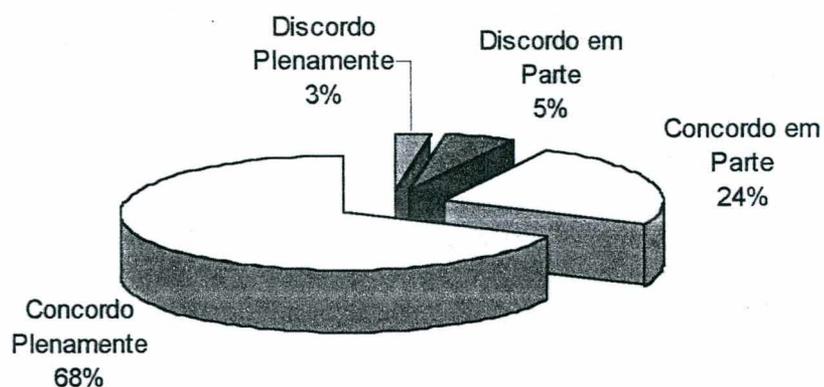
CONTRA - Normalmente, até a gente é contra a mudança.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	14	37
Discordo em Parte	10	26
Indeciso	12	32
Concordo em Parte	2	5
Concordo Plenamente	-	-
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



CONVEN - A introdução de mudanças na empresa tem que ser trabalhada através do convencimento dos funcionários, ou seja, dizer porque eles têm que mudar, porque as coisas têm que mudar.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	2	5
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	9	24
Concordo Plenamente	26	68
Total	38	100

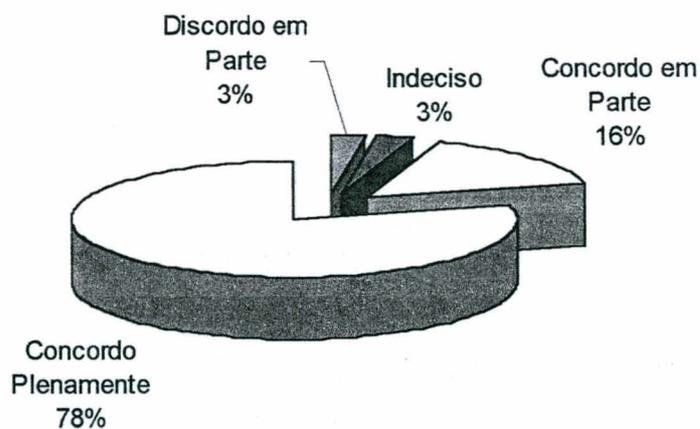
Fonte: Dados Primários



8. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre as funções essenciais do gerente no atual ambiente de mudança.

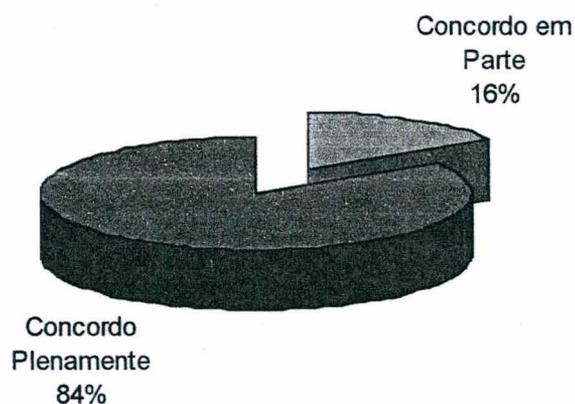
TENDÊN - Ao gerente cabe acompanhar diariamente as vendas, tendências do cliente e a questão financeira.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	6	16
Concordo Plenamente	30	78
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



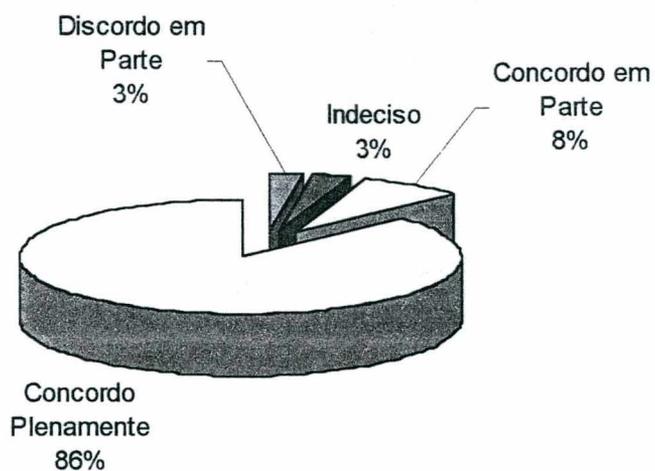
DELEGA - O gerente deve exercer a função de liderança, delegação de atividades e cobrança de resultados.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	6	16
Concordo Plenamente	32	84
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



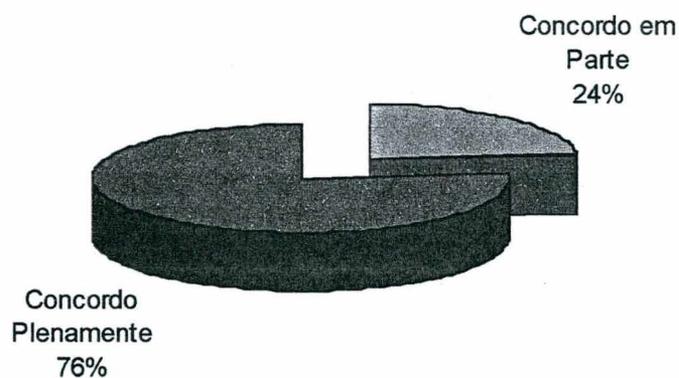
ÁGILTO - Ao gerente cabe estar atento ao mercado e ser ágil na tomada de decisão.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	3	8
Concordo Plenamente	33	86
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



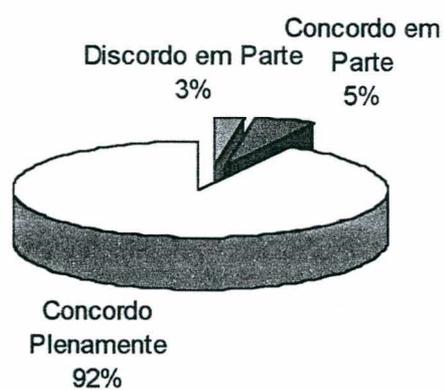
OBJETI - O gerente deve possuir o poder de convencer as pessoas para o alcance dos objetivos da empresa, de forma produtiva e duradoura.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	9	24
Concordo Plenamente	29	76
Total		

Fonte: Dados Primários



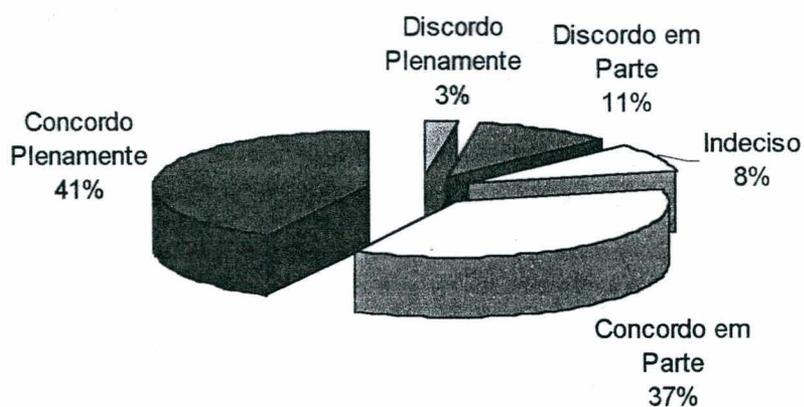
INTELE - Os gerentes devem ter capacidade intelectual, vontade e seriedade.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	-	-
Concordo em Parte	2	5
Concordo Plenamente	35	92
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



IMPACT - É função do gerente tomar decisões que causem impacto sobre a empresa, seu desempenho e resultado.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	4	11
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	14	37
Concordo Plenamente	16	41
Total	38	100

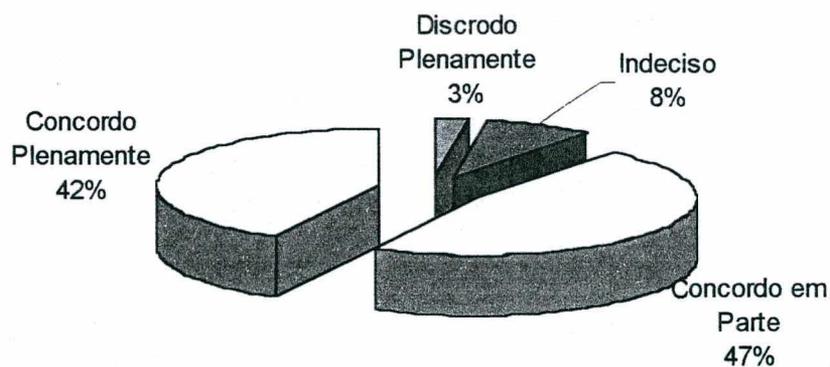
Fonte: Dados Primários



9. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre a influência da personalidade do empresário na forma como dirige a empresa.

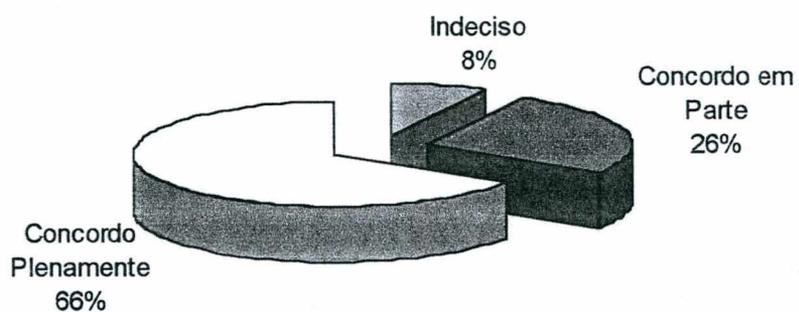
CARÁTE - As atitudes do gerente definem o caráter da empresa e determinam a "personalidade empresarial".	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	18	47
Concordo Plenamente	16	42
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



INDUZI - O exemplo dado pelo gerente é importante e induz o funcionário a determinado comportamento.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	10	26
Concordo Plenamente	25	66
Total	38	100

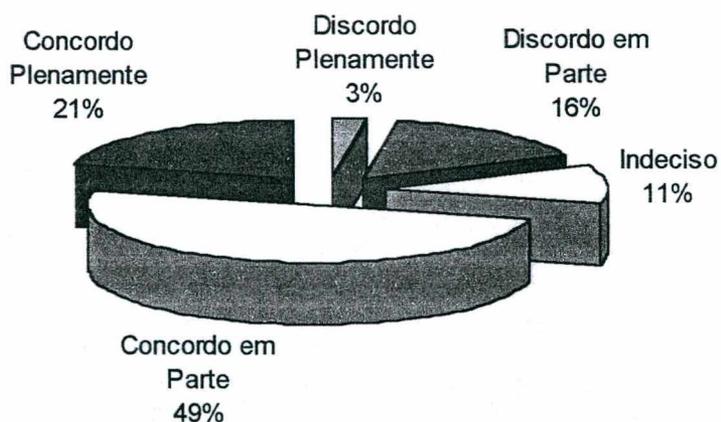
Fonte: Dados Primários



10. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre o uso da intuição na administração da empresa.

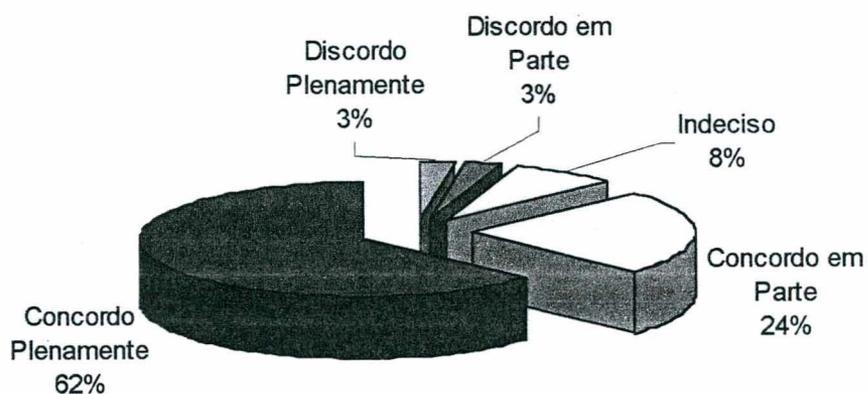
PREVER - Em administração tem que ter muita intuição para prever negócios.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	6	16
Indeciso	4	11
Concordo em Parte	19	49
Concordo Plenamente	8	21
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



ARRISC - Em algumas situações os gerentes têm que dar uma arriscada, puxar pela intuição, mas com bastante respaldo técnico.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	1	3
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	3	8
Concordo em Parte	9	24
Concordo Plenamente	24	62
Total	38	100

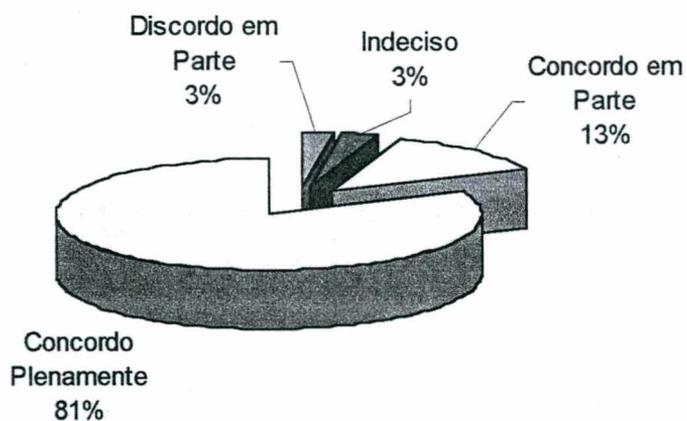
Fonte: Dados Primários



11. Opinião dos dirigentes das Indústrias pertencentes à ACISMO, sobre habilidades e competências que o gerente deve apresentar atualmente.

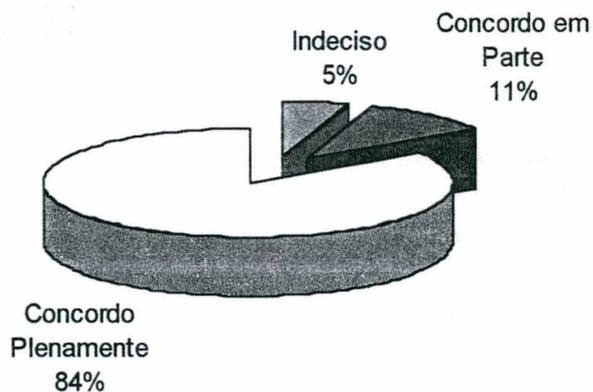
FLEXIV - O gerente precisa ser uma pessoa flexível e que aprende constantemente.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	5	13
Concordo Plenamente	31	81
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



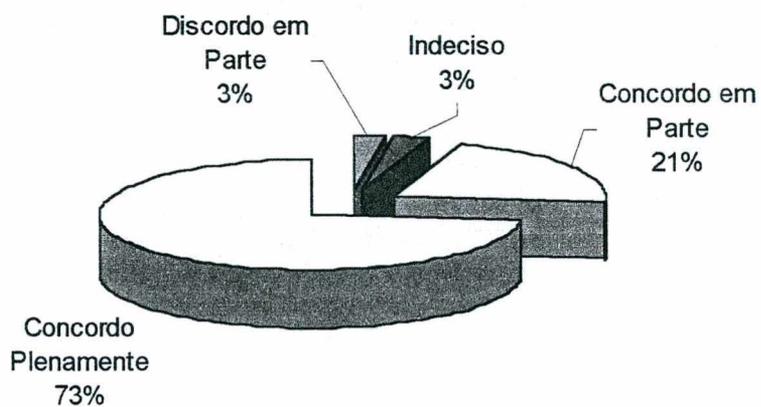
HABILI - O gerente precisa ter conhecimento específico do cargo, habilidade para tratar com as pessoas e visão do todo olhando além das fronteiras.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	-	-
Indeciso	2	5,263158
Concordo em Parte	4	10,52632
Concordo Plenamente	32	84,21053
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



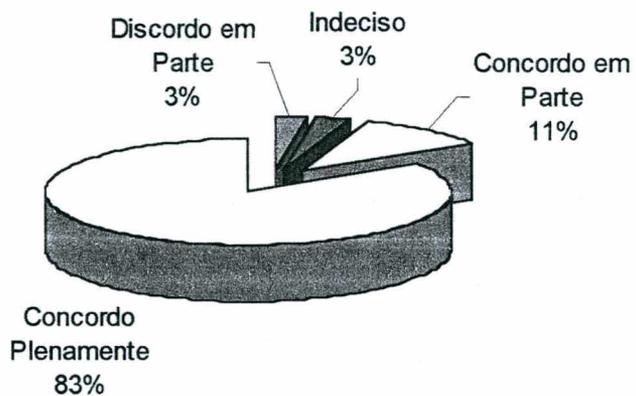
CORAGE - O gerente precisa ter visão e coragem.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	8	21
Concordo Plenamente	28	73
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



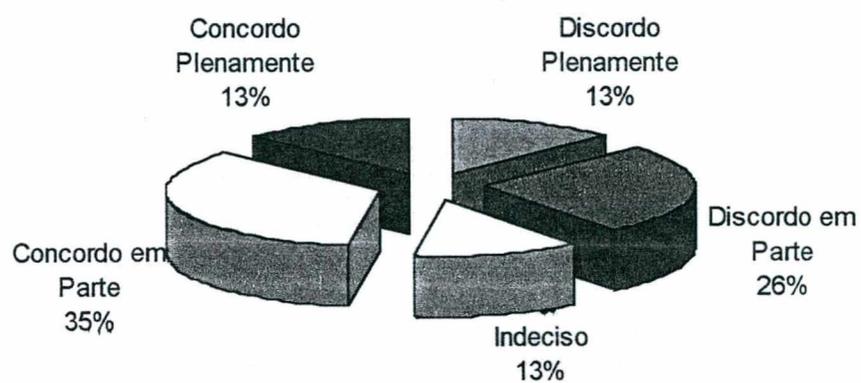
LIDERA - O gerente deve ter capacidade de liderar, de comandar.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	-	-
Discordo em Parte	1	3
Indeciso	1	3
Concordo em Parte	4	11
Concordo Plenamente	32	83
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



EMOCIO - As aptidões emocionais ocupam o primeiro plano das habilidades empresariais atualmente.	Número de Casos	Percentual
Discordo Plenamente	5	13
Discordo em Parte	10	26
Indeciso	5	13
Concordo em Parte	13	34
Concordo Plenamente	5	13
Total	38	100

Fonte: Dados Primários



ANEXOS

ANEXO A – Informações sobre a ACISMO



*Associação Comercial Industrial
de São Miguel do Oeste*

Gestão 2000/2002 - 15ª Gestão - DAVI CAVALLI – Presidente



15a. Diretoria

- Presidente: DAVI CAVALLI -
- Tesoureiro: OLDIVO FISCHER - fischer@smo.com.br
- Vice-Presidente da Indústria: AIRTON BALDISSERA - madebal@smo.com.br
- Assessor Especial: LUIZ HAAS - haasat@smo.com.br
- Vice-Presidente do Comércio: JOÃO CARLOS FILIPPI - joaocfilippi@smo.com.br
- Assessora Especial: VILMAR CANDATEN - bregomar@smo.com.br
- Vice-Presidente de Prestação de Serviços Autônomos: MARIA ZANIN
- Assessor Especial: ORLEI BOTTEGA
- Vice-Presidente da Agricultura e Pecuária: ASTOR KIST - astor@smo.com.br
- Assessor Especial: ELIAS ROST - sprurais@smo.com.br
- Vice-Presidente Administrativo: ANACLETO ORTIGARA - anacleto@unoescsmo.rct-sc.br
- Assessor Especial: LUIZ A. FOPPA - foppa@smo.com.br
- Diretor de Divulgação e Eventos: CÂMARA DA MULHER
- Diretor Organizacional: LUIS CARLOS BIDO - bido@smo.com.br
- Diretor de Capacitação Empresarial: CÂMARA DA MULHER
- Diretor Jurídico: JOSÉ LUIZ FAVERO. jlfavero@smo.com.br
- Diretora da Camara da Mulher Empresária: ROSANE ELENA GIEHL DAVI
- Presidente do Conselho Consultivo: DARCI ZANOTELLI - zanotelli@smo.com.br
- Membros do Conselho: WILSON TREVISAN - trevisan@sapema.com.br
- Membros do Conselho: RENATO HAMMES - hammes@smo.com.br
- Membros do Conselho: RICARDO GRANSOTTO - gransotto@smo.com.br
- Membros do Conselho: IRINEU MASSAROLLO - massarollo@smo.com.br

**EMPRESAS ASSOCIADAS FUNDADORAS DA
ASSOCIACAO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SÃO MIGUEL DO OESTE**

Veja a Galeria dos Fundadores da Acismo

- Auto Máquinas e Peças do Oeste S/A – SAPEMA (HÉLIO WASUM)
- Balduino Stringhini & Filhos Ltda (BALDUINO ETORE LIRIO STRINGHINI)
- Balduino Stringhini & Filhos Ltda (EMIR STRINGHINI)
- Cia GENER Agricultura, Indústria e Comércio S/A (HUMBERTO CONSOLI)
- Cia GENER – Agricultura, Industria e Comércio (LÓRIS JOÃO BASSO)
- Comercial Baldissera & Cia Ltda (SELBINO BATISTELLA)
- Dal Magro Auto Peças Ltda (RONY AUGUSTO CHITTÓ)
- Dal Magro Auto Peças Ltda (OLIMPIO DAL MAGRO)
- Distribuidora de Veículos Granzotto Ltda – DIVEGAL (NEUTO FAUSTO DE CONTO)
- Hospital e Maternidade Vitória T. Missen (GUILHERME JOSÉ MISSEN)
- Irmãos Zanchi & Cia Ltda (LEOLINO JOÃO BALDISSERA)
- Madeireira Farro Ltda (SÉRGIO JOSÉ DE BRITTO)
- Madeireira São Vicente Ltda (NADIR JOSÉ BERTUOL)
- Madeireira São Vicente Ltda (JOÃO MARTINI)

ACISMO - 30 ANOS - Relação de Empresas Associadas

- A S JUNIOR MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA
- ABASTECEDORA DALTOE LTDA
- ABASTECEDORA SAO MIGUEL LTDA
- AGRO COMERCIAL AFUBRA LTDA
- AGRO INDUSTRIAL CATARINENSE LTDA "AGROINCA"
- AGROMIG MAQUINAS E IMPLEMENTOS AGRICOLAS LTDA
- ALCIDES B. MONDADORI - "CANTINA CAXIENSE"
- ANTENOR ANDRES MINETTO
- ARDUINO GALINA S/A - INDUSTRIA E COMERCIO DE ARTEFATOS DE
- ARLEI MARIA FAVERO "ACADEMIA ALTERNATIVA"
- ARMANDO INACIO FINN ME-AUTO MEC FINN
- ARMELINDO MASSOCCO
- ASTOR KIST & CIA LTDA
- AUTO ESCOLA COMETA LTDA
- AUTO ESCOLA SAO MIGUEL LTDA
- AUTO MAQUINAS E PECAS DO OESTE S/A "SAPEMA" - VOLKSWAGEN
- BANCO BRASILEIRO DE DESCONTOS S/A "BRADESCO" (SMO)
- BANCO DO BRASIL S/A AGENCIA SMOESTE
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S/A "BESC" (SMO)
- BARAZETTI TRANSPORTES E TERRAPLENAGEM LTDA
- BIDOBENS PARTICIPACOES E EMPREENDIMENTOS LTDA
- BOCK & CIA LTDA
- BORTOLOTTI & CIA LTDA "RIANE MODAS"
- BREGOMAR VEICULOS LTDA "CHEVROLET"
- BRITADOR OESTE LTDA
- BRUNETTO & CIA LTDA "RADIO LUZ"
- BUTTINI MOTORES LTDA - ME
- CMC SERVICOS E COM EM GERAL LTDA
- C.H.L. TRANSPORTES LTDA
- C.V.L. MAQUINAS LTDA
- CAIXA ECONOMICA FEDERAL (SMO)
- CARLA ANDREA ASSENHEIMER CARDOSO
- CARLOS GRASSI ME - 4 ESTACOES
- CASA DAS MAQUINAS SAO MIGUEL LTDA
- CECEI INFORMATICA LTDA
- CERAMICA CIDERAL LTDA
- CERAMICA SAO MIGUEL LTDA
- CERAMICA WUNSCH LTDA
- CLACI S THIEL ME - CONFECÇÕES THIÉREZUN
- CLINICA DE FISIOTERAPIA CORPO A CORPO
- COCAMAR INDUSTRIA E COMERCIO DE MALHAS LTDA
- COM ATACADISTA LUCIANA"S LTDA-ITALO
- COM DE GAS TRANSPORTES COSTA LTDA
- COM PRODUTOS DE PETROLEO PINHEIRINHO LTD
- COMERCIO DE CONFECÇÕES BERTE LTDA "LOJAS ARIMAR"
- COMERCIO DE FRUTAS SAO MIGUEL LTDA
- COMERCIO DE MAQUINAS OESTE LTDA "OLIVETTI"
- COMERCIO DE MAVEIS E ELETRODOMESTICOS DARON LTDA
- COMERCIO E CONFECÇÕES BERTE LTDA
- COMERCIO TRANSPORTES E CONFECÇÕES LAMB LTDA
- COOPERATIVA AGROPECUARIA SANTA LUCIA LTDA

- COOPERATIVA AGROPECUARIA SAO MIGUEL DO OESTE LTDA
- COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE LTDA "AURORA"
- COOPERATIVA DE CREDITO RURAL SAO MIGUEL D'OESTE
- CRESTANI & FILHOS LTDA "SUPER VIPI"
- DAGOSTIN & CIA LTDA "TELELANDIA"
- DAHMER E DAGOSTIN LTDA-CRIANCA E CIA
- DANIEL BALDISSERA & CIA LTDA
- DAVI DE OLIVEIRA AMARAL LTDA - INFOESTE
- DECIO ALOISIO LUDWIG - CONTADOR
- DEMOL IND COM LTDA
- DESAR ENGENHARIA E ARQUITETURA LTDA
- DESPACHANTE SAO MIGUEL DO FIO
- DIHELO ALIMENTOS LTDA "DIHELO SORVETES"
- DIST DE BEBIDAS C D LTDA - KAKAREKO
- DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS BRUSTOS LTDA
- DJALMO DAVI "PALACIO DOS ESPORTES"
- DS AUTO PECAS LTDA
- EDIT JORNALISTICA N & S LTDA- J REGIONAL
- EDITORA GRAFICA MCLEE LTDA
- EDITORA JORNALISTICA FOLHA DO OESTE LTDA
- EGON BRUGGEMANN
- ELEMAR PEITER - ME "ELETRONICA PEITER"
- ELETRO OESTE DE LEONILDO FABIANI
- ELETROLAR SARANDI LTDA "LOJAS ELETROLAR"
- ELIR JOSE ENGEL - ME "ASSISTEC"
- ELMIRO STUDDT ME - ANTARCTICA
- EMIR L SCHACKER - MECANICA SAO MIGUEL
- ERNI CONTABILIDADE E ADVOCACIA S/C LTDA
- ERNI FREDERICO LOOSE - ME
- ESCOTEIRO MATE LTDA
- ESCRITORIO SAO MIGUEL LTDA
- ESTOFARIA FORCAPAS LTDA - EST CHIQUE
- EVANDRO C. GAVA - ME "CLAUDIA PIZZARIA"
- EVANIR WEBER ME - PADARIA LETIVA
- EXPRESSO SANTA HELENA DE ONIBUS LTDA "HELENATUR"
- EXTREMOESTE AG. VIAGENS E TURISMO LTDA.
- FARMACIA SANTO ANTONIO LTDA.
- FILIPPI CONSTRUCAO E INCORPORACAO LTDA
- FOPPA CORRETORA DE SEGUROS LTDA
- FOROESTE VEICULOS LTDA
- FRIGORIFICO KLEIN LTDA
- FUNDAÇÃO EDUCACIONAL UNIFICADA OESTE SC
- GBS EDITORA GRAFICA LTDA - ME
- GDG FORMULARIOS PAPEIS E EMBALAGENS - ME
- GELLER PECAS E ACESSORIOS LTDA
- GELMAR L. CAVAGNOLLI LTDA - DISTRIBUIDORA HERMES
- GOBBI & CIA LTDA
- GRAFICA BAROZZI LTDA- GRAFICA ARCO IRIS
- GRAFICA POPYRUS LTDA
- GRANSOTTO VEICULOS LTDA
- HAASAT INDUSTRIA E COMERCIO DE ELETRODOMESTICOS LTDA
- HILARIO PIZZAS E LANCHES LTDA
- HOSPITAL E MATERNIDADE CRISTO REDENTOR LTDA

- HOTEL SOLARIS LTDA
- HSBC BAMERINDUS S/A
- I & J INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇÕES LTDA
- IGREJA CATOLICA APOSTOLICA BRASILEIRA
- IMPERIAL VEICULOS LTDA "FIAT"
- INDUSTRIA DE MARMORES E GRANITO SAO MIGUEL LTDA
- INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇÕES MELISSA LTDA
- INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS BENETTI LTDA - ME
- INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS MARX LTDA
- INDUSTRIAL DE PLASTICOS GALICIA LTDA
- INSTALADORA ELETRICA A S JUNIOR LTDA
- IVALDO CAVALLI ME
- IVO & MADRELIANE LTDA - PAO & DOCES LTDA
- IVO GUARDINI ME - FERRO VELHO TREVO
- IVO S. RECH CASA AGROPECUARIA
- J & V INDUSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA
- JF JACQUES FOTOGRAFIAS
- JJ BALDI LTDA.(REFRITONI)
- JM ASSESSORIA EM R.H. LTDA
- J. CRESTANI NETTO & CIA LTDA "ELETRONICA CRESTANI"
- JOACIR ANTONIO DAL VIT ME-MEC DALCAR
- JORGE CASTELLI "J. C. ENGENHARIA"
- JOSE LUIZ FAVERO - ADVOGADO
- JOSE OLIMPIO DAL MAGRO FRANCISCO "PNEUS RADAX"
- KASA ENGENHARIA LTDA
- KASA LTDA.
- KLADIJU'S MODAS LTDA
- L. V. MOTORES COMERCIO E PECAS LTDA
- LANG EQUIPAMENTOS PARA ESCRITORIO LTDA
- LEO AGOSTINI & CIA LTDA "LOJAS LEO AGOSTINI"
- LOJA OESTE LTDA
- LOJA SAO LUIZ
- LUIZ ALFREDO BENITEZ - ME "AUTO MECANICA BENITEZ"
- MACODESC MATERIAL DE CONSTRUÇÃO LTDA
- MADEIREIRA BALDISSERA LTDA
- MADEIREIRA BASSO LTDA
- MADEIREIRA PARAISO LTDA
- MARCHESAN CORRETORA DE SEGUROS LTDA
- MARCO POLO CURSOS LTDA "WIZARD"
- MASSAROLLO & CIA LTDA "CASAS MARTE"
- MAK CORRETORA DE SEGUROS LTDA
- MECANICA CRIVELATTI SIMONETTI LTDA
- MECANICA ORSO LTDA
- MECANICA V S CAR LTDA
- MERIDIONAL DE TABACOS LTDA
- METALURGICA CAMILO LTDA
- METALURGICA HAMMES LTDA
- MOVEIS CAVALLI
- MOVEIS E ESQUADRIAS IGUACU LTDA
- MOVEIS E ESQUADRIAS IVAMAR LTDA ME
- MOVEIS NEI LTDA
- MOVEIS SAO FRANCISCO LTDA ME
- NERI RODRIGUES DE FREITAS "DISK FACIL"

- NILVO BURIN & CIA LTDA
- NILVO CORRETORA DE SEGUROS LTDA
- ONCLIK INFORMATICA LTDA
- PADARIA E CONFEITARIA RAMO DE TRIGO LTDA
- PAPELARIA E BAZAR ARCO IRIS LTDA
- PARISE & FILHOS LTDA "PANIFICADORA PANETTO"
- PATRIMONIAL SEGURANCA LTDA
- PICCOL INDUSTRIA DO VESTUARIO LTDA
- PIERRE RICARDO THOM
- POSTO BERTAMONI LTDA - PRODUTOS IPIRANGA
- PRECISAO AUTO PECAS LTDA
- R.J PNEUS
- RECANTO DAS FLORES LTDA
- RESTAURANTE E CHURRASCARIA DI FIORI
- RODOMAC TRATORES E IMPLEMENTOS LTDA
- ROMIEV VESTUARIOS LTDA
- RR TERRAPLENAGEM E TRANSPORTES LTDA
- S VOLPI & CIA LTDA - OFICINA SERGIO VOLPI
- S/A FRIGORIFICO SAO MIGUEL DO OESTE "SAFRISMO"
- SAN WILLA'S HOTEL LTDA
- SCHAURICH & CIA LTDA
- SECURITY CORRETORA DE SEGUROS LTDA
- SENAI-SERVICO NAC APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
- SERGIANI MOVEIS LTDA
- SERGIMOTO VEICULOS E ACESSORIOS LTDA
- SERVICO NACIONAL DE APRENDIZ COM-SENAC
- SERVICO SOCIAL DA INDUSTRIA - SESI
- SILIZA-COM IND IMPORT EXP DE MADEIRAS
- SINUELO AUTO SERVICE LTDA
- SISTEMA 103 DE RADIOS LTDA
- SM ADMINITRADORA DE INVESTIMENTOS S/A
- SOCIEDADE HOSPITALAR SAO MIGUEL LTDA
- SOCIEDADE RADIO PEPERI LTDA
- STUDIO FOTOGRAFICO ANDRIN LTDA
- SUPERMERCADO TREVISO LTDA
- SYSMO INFORMATICA IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA
- TELECOMUNICACOES DE SANTA CATARINA S/A "TELESC"
- TENDENCY INTERIOR E DESIGN LTDA
- TOP CAR VEICULOS
- TORNEARIA ALCEU ANTUNES LTDA
- TRANSFORMADORES SAO MIGUEL LTDA
- TRANSZANOTELLI CARGAS E MUDANCAS LTDA
- UNIMED EXTREMO OESTE CATARINENSE
- V B VERONA & FILHOS LTDA.
- VALAR & CIA LTDA
- VEIMAQ COMERCIO DE VEICULOS E MAQUINAS LTDA
- VIDRACARIA FOPPA LTDA
- WALKER & CIA LTDA
- WBI PRODUCOES E REPRESENTACOES LTDA
- WEBBER WEBBER & CIA LTDA "REDE LEVE"
- WRONSKI E MAZZARDO LTDA

ANEXO B – Relação das instituições pesquisadas

RELAÇÃO DAS EMPRESAS CUJOS DIRIGENTES FORAM ENTREVISTADOS

1. Hospital São Miguel
2. Comércio de Máquinas Oeste Ltda.
3. Cooperativa Central Oeste Catarinense – Frigorífico Aurora
4. Associação Comercial e Industrial de São Miguel do Oeste – ACISMO

RELAÇÃO DAS 47 INDÚSTRIAS PARA AS QUAIS FORAM ENVIADOS OS QUESTIONÁRIOS

1. Agro Industrial Catarinense Ltda.
2. Aguinaldo César Londero - ME
3. Alessandra Catia Volpi ME – Naturalle
4. C.V.L. Máquinas Ltda.
5. Clacis Thiel ME – Confeções Thierrezun
6. Carlos Grassi ME – 4 Estações
7. Cerâmica Wunsch Ltda.
8. Cocamar Ind. Com. De Malhas Ltda.
9. Confeções Dassoler ME
10. Comércio Transporte Confeções Lamb Ltda.
11. D'Rampi Indústria e Comércio Ltda. ME
12. Dartes Confeções Ltda. ME
13. Demol Ind. Com. Ltda.
14. Dihelo Alimentos Ltda.
15. Erni Loose ME – Móveis e Esq. Floresta
16. Escoteiro Mate Ltda.
17. Evandro C. Gava ME – Claudia Pizzaria
18. Fábrica de Móveis e Esquadrias Dirceu e Gilceu
19. Gaer e Gehrardt ME – Padaria Pão e Doce
20. Frigorífico Klein Ltda.
21. Haasat Ind. Com. de Eletrônica Ltda.
22. Imobal – Ind. de Móveis Baldissera Ltda.
23. Ind. e Com. de Móveis Benetti Ltda. ME
24. Ind. e Com. de Confeções Melissa Ltda.
25. Ivaldo Cavalli ME
26. Lea R. R. Costa Lima ME – Dermobel
27. I & J Ind. e Com. de Confeções Ltda.
28. Ind. de Mármore Granitos SM Ltda.
29. Indústria de Confeções Massarolo Ltda.
30. J & V Indústria de Confeções Ltda.
31. Leoveral Stangler de Azevedo – Madeireira
32. Metalúrgica Hammes Ltda.
33. Madeireira Baldissera Ltda.
34. Madeireira Paraíso
35. Metalúrgica Camilo Ltda.
36. Metz Comércio de Confeções Ltda.
37. Móveis e Esquadrias Ivamar Ltda. ME

38. Móveis São Francisco Ltda. ME
39. Móveis Nei Ltda.
40. Noemi Confeccões Ltda.
41. Padaria e Confeiraria Ramo de Trigo Ltda.
42. Parise e Filhos Ltda. – Padaria Panetto
43. Romiev Vestuários Ltda.
44. Frigorífico de São Miguel do Oeste
45. Siliza – Com. Ind. Import. Exp. De Madeiras
46. Teló Móveis Ltda.
47. Torfesma – Industrial Ltda.