

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

A Aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intraempreendedoras

Patricia Nascimento dos Santos

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

N.Cham. CETD UFSC PEPS 5179

Autor: Santos, Patricia N

Título: A aplicabilidade de testes atitu



4215658

Ac. 185622

Ex.1 UFSC BC CETD

CETD

CETD

UFSC

PEPS

5179

Ex.1 BC

Florianópolis

2001

Patrícia Nascimento dos Santos

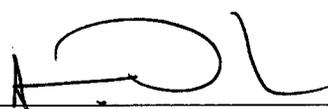
**A APLICABILIDADE DE TESTES ATITUDINAIS PARA A
IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS
INTRAEMPREENDEDORAS**

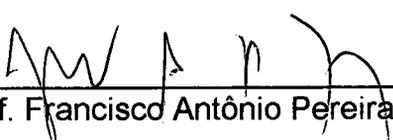
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

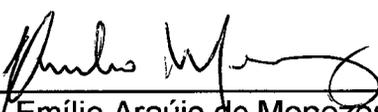
Florianópolis, outubro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.
Orientador


Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.


Prof. Emílio Araújo de Menezes, Dr.

Sumário

Lista de Ilustrações.....	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Origem do trabalho	8
1.2 Objetivos	11
1.3 Metodologia.....	12
1.4 Estrutura do trabalho.....	12
2 O COMPORTAMENTO	14
2.1 Considerações Iniciais	14
2.2 As necessidades como determinantes da motivação humana.....	16
2.2.1 A Auto-estima e a Auto-realização	21
2.2.2 Relacionamento Interpessoal	26
2.2.3 O comportamento humano nas organizações	32
3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
3.1 Considerações iniciais	36
3.2 O Case Disney	41
3.3 Estudo analítico.....	44
3.4 Ferramenta para o comprometimento dos colaboradores	47
3.5 As chefias como formadoras de ambientes	49
4 AS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO DO INTRAEMPREENDEDOR	63
5 TESTES PARA AUXILIAR A IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS	75
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	81
6.1 Conclusões	97
6.2 Recomendações	98
BIBLIOGRAFIA	100

ANEXOS.....104

Lista de Ilustrações

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	19
QUADRO 1 - JANELA DE JOHARI.....	27
QUADRO 2 - ESTILO I: O “EU” DESCONHECIDO	29
QUADRO 3 - O ESTILO II: O “EU” SECRETO	30
QUADRO 4 - O ESTILO III: O “EU” CEGO	31
QUADRO 5 - O ESTILO IV: O “EU” ABERTO.....	31
QUADRO 6 - ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.....	53
QUADRO 7 - MATURIDADE DO COLABORADOR	53
TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS GERENCIAIS DAS TEORIAS X E Y	56
QUADRO 8 - A RADIOGRAFIA DO INTRAEMPREENDEDOR.....	65
QUADRO 9 - APLICABILIDADE DOS TESTES PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR.....	80

RESUMO

A presente dissertação descreve um estudo sobre o comportamento do intraempreendedor dentro das organizações. Procura-se entender este tema com a finalidade de considerar a qualidade do ambiente de trabalho como o fator influenciador no desenvolvimento das funções do intraempreendedor. Assim sendo, num primeiro momento, fez-se uma revisão das definições de comportamento, nas quais este termo foi interpretado como o guia capaz de identificar o intraempreendedor.

Observa também os fatores que compõem o clima de uma organização e o seu grau de importância para facilitar o surgimento e a manutenção de intraempreendedores. Em seguida, buscou-se compreender os processos de liderança na empresa explicando como a função de um líder pode formar o clima da empresa. Notou-se que tanto o ambiente como os indivíduos precisam estar afinados com seus objetivos para usufruírem um do outro (o indivíduo desfrutar do ambiente e o ambiente, do indivíduo) da maneira mais otimizada possível. Por fim, com o conhecimento adquirido neste estudo, algumas indicações de instrumentos medidores e avaliadores do comportamento do indivíduo e do clima organizacional foram feitas visando identificá-los.

Este trabalho conclui que as organizações visionárias que possuem modernas formas de gestão de pessoal poderão se beneficiar dos resultados das funções dos intraempreendedores.

ABSTRACT

The present work describes a study about intrapreneurs behavior inside some organizations. In order to understand this subject, analyzing the work environment quality as an influential factor of the intrapreneur function development, is sought.

Thus, at first, review of behavior definitions was done, which was defined as a guide to identify the intrapreneur. The factors which constitute the organization environment and its importance level to allow for the emergence and the holding of intrapreneur. Following, are observed to understand the processes of leadership, it is sought to explain how the leadership makes the organization environment. In an attempt both environment and individual need to be in tune goals to develop synergy. At last, with the knowledge acquired in this study, it is suggested some indications for instruments to measure and to assess the individual and the organization environment aiming to identify both.

This work concludes that visioning organizations which have contemporary management will have the best results with the intrapreneur functions.

1 INTRODUÇÃO

Claus Möller (1992) afirmou que, quando os ventos da mudança sopram, alguns constroem abrigos, outros, moinhos. Os construtores de moinhos são os intraempreendedores, os agentes de mudanças. Eles vêem as mudanças como oportunidades. Buscam mudanças, sabem como encontrá-las e como torná-las eficazes fora e dentro da organização.

A participação ativa dos agentes de mudanças nas organizações vem assegurar a comunicação entre a empresa, os colaboradores e o mercado; e a compreensão deles.

As organizações precisam aprender a se adaptar às mudanças e a conviver com elas. Henry Ford (apud MASLOW, 2000) disse que os empresários afundam suas empresas porque gostam tanto da velha maneira de fazer as coisas que não conseguem mudar. A mudança organizacional significa sempre uma mudança de visão, valores e crenças; e, portanto, uma mudança da cultura organizacional.

1.1 Origem do trabalho

Na afirmativa feita por Roberto Palominos (1997, p. 43): “só as empresas modernas sobreviverão ao ímpeto atual das mudanças, porque serão capazes de enfrentar os desafios através da transformação de sua cultura interna, passando a encarar os recursos humanos como seres humanos”, observa-se a ênfase dada à necessidade de as empresas

assimilarem o verdadeiro conceito da modernidade para estarem fadadas ao processo de aperfeiçoamento contínuo, já que “aquilo que é moderno traz em si mesmo sua superação”.

Para as empresas despontarem em qualidade, elas precisam estar alicerçadas nos seres humanos com suas três dimensões: profissional, psicológica e cultural.

Segundo Palominos (1997), a dimensão profissional é o domínio da verdadeira profissão do trabalhador, baseia-se em sua técnica, sua experiência e seu talento; a dimensão psicológica abrange o comportamento de cada pessoa nos seus relacionamentos interpessoais; e a dimensão cultural pressupõe a necessidade da visão mais ampla de um projeto, no qual estão inseridas todas as contribuições pessoais do indivíduo.

O essencial no profissional é possuir um conjunto de qualidades e talentos específicos que pode ser sintetizado em algo muito preciso: a capacidade de fazer o que outros não sabem, não querem ou não podem fazer. O primeiro item do rol de qualidades e talentos – dimensão profissional – mostra que tende a ser indispensável quem é capaz de executar as decisões-chave de mudança na empresa, o fundamental será sua disposição para tomar decisões grandes e dolorosas.

Essas decisões são as únicas que podem trazer transformações efetivamente vitais para as empresas empenhadas em melhorar sempre. É através da capacidade de fazer as mudanças acontecerem, que os profissionais com desempenho excepcional começam a ser diferenciados daqueles que são simplesmente bons. Quantos executivos têm a competência

e a visão para identificar corretamente as modificações de estratégia, de objetivos, de processos, de mentalidade que precisam ser feitas dentro da empresa? E quantos são realmente capazes de tomar as decisões necessárias para colocar, com sucesso, tais mudanças em prática? São esses os profissionais imprescindíveis nas empresas comprometidas com a excelência.

O desempenho do profissional é a soma das qualidades individuais. É essencial saber lidar com as pessoas, formar um time, ser um resolvidor de problemas, inovar e criar.

Cada profissional deve fazer a diferença na empresa em que trabalha e, para isso, deve desenvolver as “habilidades duráveis”, deve aprender a pensar. Mudar de atitudes é o princípio do desenvolvimento, é também uma das maiores dificuldades com que o ser humano defronta.

Em virtude de alguns profissionais possuírem cargos com limites de poder de decisão, a capacidade de entender o que deve ser feito, enfrentar conflitos e tomar decisões difíceis deve se estender em todos os níveis da empresa. Hoje em dia, as empresas visionárias compreendem a importância em delegar autonomia às bases da companhia, distribuindo responsabilidades e orientando sua gestão para o trabalho em equipe.

É necessário um estudo sobre os valores, os comportamentos e as atitudes indispensáveis para que o intraempreendedorismo aconteça. Segundo Kautz (2000), o intraempreendedor, profissional necessário para o sucesso das organizações, ainda não foi valorizado como tal, faltam estudos e pesquisas que analisem o perfil destes profissionais e das empresas com gestão apropriada para o crescimento e o desenvolvimento deles.

Sendo assim, diversas indagações referentes às atitudes do intraempreendedor surgem, exigindo um estudo que possa clarear este tema tão complexo.

1.2 Objetivos

O **objetivo geral** deste trabalho é pesquisar a aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intraempreendedoras.

No **objetivo específico** percebeu-se a necessidade de complementar este estudo identificando:

- a influência do comportamento na formação do perfil intraempreendedor;
- a importância do clima organizacional a fim de analisar como as empresas deverão se adaptar para aproveitar o potencial dos seus intraempreendedores;
- o perfil do intraempreendedor;
- uma bateria de testes que possibilita o levantamento do perfil do intraempreendedor;

De maneira geral, pretende-se com este estudo ampliar os conhecimentos sobre o intraempreendedor e o nível da relação profissional-empresa, esperando contribuir para um melhor aproveitamento do intraempreendedorismo nas organizações modernas.

1.3 Metodologia

A primeira fase do estudo constitui o levantamento de subsídios teóricos, por meio da bibliografia, para as teorias que abordam o comportamento humano e o intraempreendedor.

A segunda fase do trabalho diz respeito à elaboração de um modelo conceitual que explique o comportamento humano de forma genérica e, a partir deste, descrever quais características comportamentais determinam o intraempreendedor.

O terceiro momento procura fazer uma análise do clima organizacional das empresas para apontar a cultura propícia ao desenvolvimento e à manutenção dos intraempreendedores.

E, finalmente, com base nas etapas anteriores, propõe-se uma bateria de testes e formulários que possam servir de guia para a avaliação do indivíduo como intraempreendedor e para o levantamento do clima organizacional.

1.4 Estrutura do trabalho

Com o objetivo de se fazer uma boa análise do tema Intraempreendedor, este trabalho foi dividido em seis capítulos, apresentados a seguir.

Capítulo 1 – indicam-se, nesta parte introdutória, o tema de estudo, seus objetivos e suas justificativas.

Capítulo 2 – faz-se uma revisão literária a respeito da formação do comportamento e de sua importância como resultado da personalidade.

Apresenta-se a importância da necessidade como formadora de estímulos comportamentais, e como os fatores motivacionais exercem influência sobre o comportamento profissional. Além disso, verifica-se a auto-estima como propulsora do espírito intraempreendedor, e direciona-se a análise do processo de comunicação como indicador de maturidade para o desenvolvimento próprio e do trabalho em grupo.

Capítulo 3 – apontam-se considerações para o desenvolvimento do clima organizacional favorável ao maior aproveitamento de profissionais intraempreendedores. A organização é reconhecida como o principal cenário para o desenvolvimento do intraempreendedor.

Capítulo 4 – define-se, através das atitudes do profissional no trabalho, o perfil do intraempreendedor.

Capítulo 5 – lista-se uma série de testes e formulários que sirvam para a avaliação do indivíduo e para identificar o clima da organização.

Capítulo 6 – apresentam-se as principais conclusões e recomendações deste trabalho.

2 O COMPORTAMENTO

A palavra **ética** é de origem grega e significa comportamento. É na conceituação da ética como filosofia que o comportamento é mais bem descrito – como explicação dos atos morais através de manifestações da consciência. O termo engloba a moral, a liberdade pessoal, projetando-se na forma de agir do homem na sociedade e nas organizações (RIBEIRO, 1993).

2.1 Considerações Iniciais

O comportamento, pela sua complexidade, é uma matéria difícil de ser analisada. Skinner (1970) afirmou que o comportamento é um processo – e não uma coisa –, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista.

Os hábitos e o costume mudam conforme a geografia, as culturas, os valores, os novos conhecimentos e fatores sócio-econômicos.

Segundo Dimitrius (2000), o comportamento sofre influência de fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social); sociais (grupo de referência, como família, papel social e status); pessoais (idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias e perspectivas econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito/auto-estima); psicológicos (percepção, motivação, aprendizado, crenças e atitudes).

Hersey e Blanchard (1986) afirmaram que se quisermos saber o que há no coração de uma pessoa, devemos olhar o que ela faz e observar o seu comportamento.

Estudar o comportamento de um indivíduo ajuda a determinar o tipo de pessoa que ele é, para, assim, analisar se existe a probabilidade de ele ser ou vir a ser um intraempreendedor.

A compreensão das forças que influenciam no comportamento do intraempreendedor é fundamental para que se possa entendê-lo. A maneira como reage a uma realidade revela a visão que ele tem de si mesmo.

Francis Bacon (apud RIBEIRO, 1993, p. 11) definiu que “O comportamento é o vestido do espírito e deve ter as características deste”.

Entender as pessoas sempre foi um dos maiores desafios da vida. Diversas atitudes deverão ser analisadas, como habilidades, liderança, sociabilidade, experiência de vida, histórico sócio-econômico e satisfação com a vida para que se possa compreender um indivíduo.

Dimitrius (2000) considera que o histórico sócio-econômico de uma pessoa terá um impacto significativo em sua aparência e em seu comportamento. Pois, segundo seus estudos, as pessoas que lutaram muito para conseguir alguma coisa geralmente são as que aprenderam a se sustentar sozinhas através da concentração, do trabalho árduo e de muita dedicação para atingir os seus objetivos. Já as pessoas que sempre tiveram tudo de maneira fácil, na maioria das vezes, não apresentam motivação e intensidade em seus projetos e são materialistas e egocêntricas.

A satisfação com a vida indica o nível de necessidade de o indivíduo produzir resultados (ambição). Por meio desta satisfação, é possível observar, ainda, aspectos de sua auto-estima e sentimentos de adequação pessoal. As pessoas que possuem objetivos na vida e os atingem tendem a acreditar na responsabilidade pessoal, a ser mais solidárias, otimistas, trabalhadoras e esforçadas, e a ter paz interior.

Aquelas que não atingiram seus objetivos se defendem com uma mentalidade de vítima, são normalmente menos esforçadas, e mais críticas e cínicas (DIMITRIUS, 2000).

As pessoas são uma confusão de pensamentos, crenças, valores e comportamentos que entram em conflito; dessas inconsistências aparentes emergem padrões de comportamentos.

2.2 As necessidades como determinantes da motivação humana

O ser humano vive em função de suas necessidades. A pulsão é o que motiva o indivíduo a suprir sua necessidade, é o que leva o organismo à ação. A motivação é baseada em necessidades. Os níveis de motivação e as necessidades variam com seus próprios graus de evolução entre as pessoas.

O estado de desequilíbrio do organismo pode servir de estímulo para que o indivíduo apresente um determinado comportamento. Cada indivíduo se caracteriza por possuir um perfil motivacional próprio. O ser humano é o responsável pelo seu comportamento, pelas respostas que dá aos estímulos que lhe são oferecidos. Por isso, diz-se que todo comportamento tem uma

razão de ser e é uma resposta a uma realidade percebida. O comportamento é uma busca da satisfação de uma necessidade.

A partir da década de 30, com a teoria das relações humanas de Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson e outros psicólogos sociais, iniciou-se a abordagem do *Homo social*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas.

O sociólogo australiano Elton Mayo (1933) demonstrou que o ser humano não poderia ser visto como extensão de máquinas. Revelou que as pessoas produzem mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e ouvidas pela organização. Já se falava em humanidade no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2000) descreveu que, nesta fase, o homem começou a ser visto como um ser gregário e a partir daí se deu a forte ênfase nas recompensas sociais como forma básica de motivação humana para satisfazer principalmente as necessidades sociais e de estima das pessoas.

Para que as características das necessidades humanas sejam mais bem analisadas, observa-se a teoria de Maslow (1959), chamada de "Hierarquia das Necessidades Básicas".

A teoria de Abraham Maslow (1959), que é a teoria dos estímulos motivacionais mais conhecida, descreve uma hierarquia de cinco acionadores básicos da motivação. Ele estudou os porquês de as pessoas buscarem a satisfação de algumas necessidades em determinados momentos de suas vidas, descrevendo uma hierarquia de cinco acionadores básicos:

necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Necessidades Fisiológicas

As necessidades fisiológicas são básicas para a manutenção da vida: alimentação, sono, higiene etc.

Necessidades de Segurança (proteção)

As necessidades de segurança consistem essencialmente na necessidade de o ser humano estar livre de perigos reais e imaginários, ou seja, na autopreservação.

Necessidades Sociais (pertencer, amar)

As necessidades sociais consistem na necessidade de se pertencer a grupos e de ser aceito por eles.

Necessidades de Estima

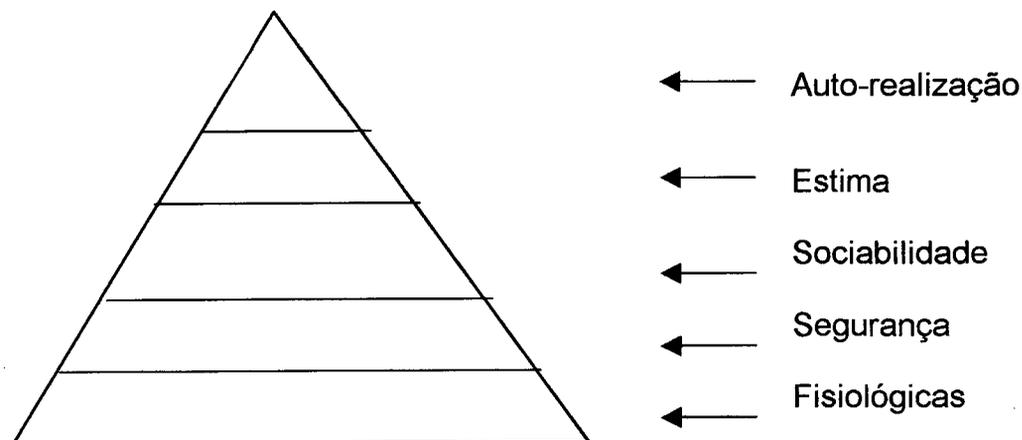
As necessidades de estima envolvem tanto a auto-estima como a necessidade de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação desta necessidade produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder e de controle.

Necessidades de Auto-realização

As necessidades de auto-realização se referem ao que as pessoas sentem ao maximizarem o seu potencial. É o desejo de tornar-se aquilo de que se é capaz.

Uma representação gráfica desta hierarquia é apresentada na figura 1.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: MASLOW, 1959

Segundo Maslow (1959), o ser humano precisa se ocupar das necessidades básicas de sobrevivência; depois de saciá-las, ele passa para a próxima necessidade em ordem crescente – da base ao ápice da pirâmide (Figura 1). Esta hierarquia das necessidades influencia os diferentes comportamentos que o ser humano apresenta ao longo de sua vida. Também é forte influenciadora da motivação humana, visto que o homem adapta seu comportamento com base na satisfação de uma necessidade.

O próprio Maslow ainda idealizou, depois desta primeira pirâmide, uma outra teoria complementar à primeira, e confirmou que as necessidades não são escalonárias, mas sim situacionais.

Conclui-se que o ser humano nunca estará plenamente satisfeito, pois, quando uma necessidade for realizada, ele já estará focando uma insatisfação diversa. Sempre existirá uma necessidade não satisfeita que dirigirá novas condutas. É importante lembrar também que o fato de satisfazer uma necessidade jamais colocará o indivíduo numa atitude passiva e acomodada

perante a vida. Pelo contrário, a satisfação de uma necessidade dará força a ele para que disponha de iniciativas mais ousadas, objetivando a sua auto-realização e, dessa forma, jamais atinja um estado de plena saciação. Para poder viver, é preciso estar insatisfeito.

O contraste paralelo na vida motivacional de um indivíduo se faz entre a motivação de crescimento e a motivação defensiva (motivação por segurança, redução das dores e perdas etc.). Pode-se esperar que um indivíduo saudável seja flexível e realista, por exemplo, seja capaz de mudar da motivação de crescimento para a defensiva conforme as circunstâncias. Se definir **motivação** como o impulso, estímulo ou a energia que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, pode-se afirmar que motivação vem de dentro, é intrínseca ao ser.

Isto significa que toda vez que se fala sobre tendências da natureza humana, deve-se pressupor que há também uma contratendência. Exemplo: senso de muita responsabilidade pode sufocar uma pessoa da mesma forma que senso de pouca responsabilidade pode enfraquecê-la.

As pessoas estão em busca de sua auto-realização, portanto, o trabalho é assimilado por elas como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente à definição que elas fazem de si próprias. Desta forma, se considerarmos pessoas e empresas saudáveis, então o trabalho tende a melhorar as pessoas, que tendem a melhorar o setor, que, por sua vez, tende a melhorar as pessoas envolvidas, e assim sucessivamente. Por isso, os seres humanos preferem trabalho com significado a trabalho sem significado. Pode-se afirmar que a auto-realização é o motor do crescimento.

perante a vida. Pelo contrário, a satisfação de uma necessidade dará força a ele para que disponha de iniciativas mais ousadas, objetivando a sua auto-realização e, dessa forma, jamais atinja um estado de plena saciação. Para poder viver, é preciso estar insatisfeito.

O contraste paralelo na vida motivacional de um indivíduo se faz entre a motivação de crescimento e a motivação defensiva (motivação por segurança, redução das dores e perdas etc.). Pode-se esperar que um indivíduo saudável seja flexível e realista, por exemplo, seja capaz de mudar da motivação de crescimento para a defensiva conforme as circunstâncias. Se definir **motivação** como o impulso, estímulo ou a energia que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, pode-se afirmar que motivação vem de dentro, é intrínseca ao ser.

Isto significa que toda vez que se fala sobre tendências da natureza humana, deve-se pressupor que há também uma contratendência. Exemplo: senso de muita responsabilidade pode sufocar uma pessoa da mesma forma que senso de pouca responsabilidade pode enfraquecê-la.

As pessoas estão em busca de sua auto-realização, portanto, o trabalho é assimilado por elas como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente à definição que elas fazem de si próprias. Desta forma, se considerarmos pessoas e empresas saudáveis, então o trabalho tende a melhorar as pessoas, que tendem a melhorar o setor, que, por sua vez, tende a melhorar as pessoas envolvidas, e assim sucessivamente. Por isso, os seres humanos preferem trabalho com significado a trabalho sem significado. Pode-se afirmar que a auto-realização é o motor do crescimento.

Em 1968, Abraham Maslow iniciou suas pesquisas denominadas de Teoria Z. Esta teoria pressupunha que as pessoas, uma vez que alcançassem um nível de segurança econômica, lutariam por uma vida baseada em valores, uma vida de trabalho em que a pessoa fosse capaz de criar e produzir. Deste modo, o trabalho não é mais considerado meio de “ganha-pão” mas sim instrumento para a auto-realização, é a necessidade mais elevada que fica latente. O “novo trabalhador” está em busca da auto-realização “Se o trabalho não tem significado a vida perde significado”.

A teoria da motivação auxilia a empresa na identificação do perfil do intraempreendedor a partir do momento em que ele é conhecido como um ser que busca incessantemente a sua auto-realização e estima. Ele é estimulado pelo desafio de concretizar uma visão e dá importância à sua aceitação por parte da equipe (LOBOS, 2000).

2.2.1 A Auto-estima e a Auto-realização

Branden (1999) realizou profundos estudos sobre a auto-estima e sua dinâmica. Considera que não existe julgamento de valor mais importante – fator decisivo para a motivação e o desenvolvimento psicológico – do que a avaliação que fazemos de nós mesmos. Define **auto-estima** como sendo uma sensação de capacidade para enfrentar desafios da vida e de ser digno da felicidade. Esta definição compõe-se de dois elementos: a sensação de eficiência (auto-eficácia – a certeza de eficiência mental própria da capacidade

de pensar, aprender, fazer escolhas adequadas, tomar decisões certas e reagir eficazmente aos desafios) e o respeito a si mesmo (auto-respeito – que é a percepção de que o êxito, o progresso, a realização e a felicidade cabem naturalmente em si mesmo).

A auto-estima é formada pela imagem que cada pessoa tem de si mesma (auto-imagem) somada ao autoconceito, desenvolvido a partir de estímulos e informações que ela recebe de seu ciclo social.

A auto-realização diz respeito à autonomia, à independência, ao autocontrole, à competência e à plena realização dos talentos que cada pessoa tem de potencial e de virtual; é a utilização plena de todos os talentos individuais.

O intraempreendedor é responsável por si mesmo, esta é a fonte da auto-estima.

Drucker (1999) fala sobre **responsabilidade**, demonstrando que as pessoas funcionam no trabalho melhor quando assumem responsabilidades, isto se forem consideradas somente as pessoas saudáveis e maduras.

É necessário que o homem se sinta parte da empresa ou identificado com causas válidas para manter a sua auto-estima forte e saudável. Por isso, trabalhar em uma boa empresa faz bem para a auto-estima.

A pessoa que possui alto nível de auto-estima, ao deparar-se com um fracasso, não desanima, pois a crença de que ela tem o seu próprio valor faz com que não se abale, e o acontecimento ruim geralmente serve de estímulo para uma retomada e melhoria das suas funções. O julgamento que se faz de si mesmo é que tange a maneira como se reage aos eventos e às pessoas.

O sintoma da auto-estima do intraempreendedor diz respeito à maneira como reage diante dos desafios da vida e da sobrevivência, das escolhas que faz e das atitudes que toma. Os sintomas de uma baixa auto-estima são a resistência às mudanças e um apego ao conhecido e familiar, ou ao oposto, o interesse desorientado e impulsivo pelos modismos sem sustentação. O intraempreendedor é flexível e focado na inovação constante. A auto-estima está diretamente ligada à facilidade em lidar com as mudanças e romper com o passado. A elevada auto-estima do intraempreendedor faz com que ele perceba melhor e nitidamente as mudanças desejáveis nos limites da realidade. A sua visão de futuro o faz mais forte para enfrentar os obstáculos sem desanimar-se.

Para Abraham Maslow (2000), um grande homem é aquele capaz de aceitar seus talentos e usá-los em sua totalidade. A auto-realização está relacionada ao próprio desejo do indivíduo, pois o que o homem pode fazer, ele deve fazer. É a tendência de ele se tornar verdadeiramente o que é potencialmente.

Para o indivíduo se sentir realizado, ele deve fazer, experimentar, vivenciar os desafios. Para que ele possa julgar-se forte para enfrentar o desconhecido, a sua auto-estima deve estar equilibrada. Se o indivíduo estiver dominado pelo medo, ou estiver realizando tarefas simplificadas com baixas exigências, a sua auto-realização e conseqüentemente a sua auto-estima estarão comprometidas.

Segundo Maslow (2000), a auto-estima faz com que o indivíduo busque na situação de trabalho:

- ser um desbravador;
- ter autodeterminação;
- ter controle sobre o próprio destino;
- determinar os próprios movimentos;
- ser capaz de planejar e realizar funções, e obter êxito;
- esperar sucesso;
- gostar da responsabilidade ou assumir qualquer nível de responsabilidade com boa vontade;
- ser ativo e não ser passivo;
- ser uma pessoa e não uma coisa;
- sentir-se como alguém que toma as próprias decisões;
- ter autonomia;
- ter iniciativa;
- ser realizador;
- fazer com que as pessoas reconheçam suas capacidades de forma justa.

Ele concluiu que as pessoas mais saudáveis têm ombros mais amplos e podem sustentar um fardo de ansiedade, estresse, responsabilidade, depressão e ameaça à auto-estima mais pesada, pois usam de tudo isto para se fortalecerem. Quanto mais as pessoas enfrentam coisas novas e são bem-sucedidas, mais fortes elas se sentem.

Uma característica forte da pessoa saudável é a sua capacidade de enfrentar desafios, podendo ser avaliada através da coragem, da habilidade de lidar com a realidade, de questionar idéias diferentes das suas e de ter posicionamento com relação às diferentes situações.

Outro indicativo dos níveis de auto-estima é a iniciativa – capacidade que a pessoa possui de buscar soluções sem esperar que alguém a mande (MASLOW, 2000).

A autoconfiança é uma das responsáveis pela criatividade, pois evolui a coragem de tentar. O bom profissional coloca a todo tempo as suas competências em prova, como uma evolução da sua realização pessoal. A vida profissional e a auto-estima são simbióticas.

Algumas pessoas não conseguem agir simplesmente porque não conseguem suportar a dor emocional ou a incerteza de uma decisão difícil. Sabe-se que, algumas vezes, hesita-se em tomar alguma decisão por causa da falta de confiança em nosso próprio julgamento.

Segundo Nathaniel Branden (1999), a maneira como indivíduo reage a uma realidade que transtorna seus planos revela a sua visão mais profunda a respeito de quem ele é – o quanto se sente seguro ou inseguro com a situação. Enfrentar a vida com segurança (baseada na realidade), sem ansiedade nem dúvidas a seu respeito, constitui uma vantagem inestimável: seus julgamentos e suas ações não serão distorcidos, irracionais, e o medo de tomar decisões é consequência da insegurança intelectual em relação a si mesmo.

Ribeiro (1993) relatou que, na Europa e nos Estados Unidos, a imagem pessoal do executivo está sendo valorizada pelos profissionais com auto-

estima fortalecida, por esses serem os autores das mudanças, inovações e soluções das organizações visionárias.

2.2.2 Relacionamento Interpessoal

A qualidade dos relacionamentos interpessoais está diretamente relacionada à integridade e à capacidade de os indivíduos inspirarem confiança. Refere-se à coerência entre o discurso e os atos.

O modelo de Joseph Luft e Harry Ingham (1969), a Janela de Johari, serve para explicar as idéias de revelação e compreensão do mundo nos relacionamentos interpessoais.

Luft (1969) exaltou a importância da percepção do mundo, relatando que os esforços, ao longo do tempo, para aumentar a compreensão humana do mundo e da vida não reduziram de modo expressivo, segundo parece, as suas dúvidas acerca do significado do Universo. Talvez seja verdade que, se o homem não retirar da interação humana a qualidade especial de sentir-se compreendido, ele sofrerá o desespero da ausência de significado, seja o que for que realize, e por melhor que seja o seu entendimento de tudo o mais. O **sentir-se entendido** parece ser, pois, uma condição necessária, embora não suficiente, talvez, para o homem se compatibilizar com o mundo e consigo. Hipoteticamente, todo homem pode oferecer o dom de realmente se sentir entendido por alguém, desde que possa relacionar-se com ele próprio de um modo que possibilite a co-experiência com o que se passa no íntimo.

Ser compreensivo quando se pode fazer isso é gratificante por suas próprias qualidades, embora não seja o mesmo que se sentir compreendido. Mas, quando algo é recíproco, quando você e eu nos compreendemos e, simultaneamente, sentimo-nos compreendidos, então, nesse momento, o mundo deixa de ter segredos e a harmonia é completa (LUFT, 1969).

Esse modelo, conhecido como a Janela de Johari (**Johari** refere-se aos nomes de batismo dos criadores do modelo: Joseph Luft e Harry Ingham), foi largamente divulgado em compêndios sobre comunicação interpessoal. O modelo ilustrado no quadro 1 contém quatro quadrantes, representando a pessoa em relação às outras. Segundo Littlejohn (1982), a Janela de Johari chama atenção para aqueles aspectos atitudinais que são conhecidos e para os que estão fora da percepção consciente.

O esquema oferece uma idéia clara dos nossos comportamentos e dos dificultadores nas relações interpessoais.

QUADRO 1 - JANELA DE JOHARI

	Conhecido do EU	Não conhecido do EU
Conhecido pelos outros	Eu Aberto	Eu Cego
Não conhecido pelos outros	Eu Secreto	Eu Desconhecido

Fonte: LUFT, 1969, p. 33.

Fritzen (1990) explica a Janela como sendo as quatro áreas ou os quadrantes em termos de colunas (verticais) e barras (horizontais), as duas colunas representam o “eu” e as duas barras representam o grupo. A primeira coluna contém “aquilo que eu sei a meu respeito”; a segunda coluna contém “aquilo que desconheço a meu respeito”; a primeira barra contém “aquilo que os outros sabem a meu respeito”; a segunda barra contém “aquilo que os outros desconhecem a meu respeito”. Não são estáticas as informações contidas nessas barras e colunas, mas se deslocam de um quadrante para o outro à medida que o grau de confiança recíproca e o intercâmbio do feedback variam dentro do grupo. Como resultado deste movimento, o tamanho e o formato dos quadrantes sofrerão modificações no interior da Janela.

As características dos quadrantes são:

“Eu” Aberto: os comportamentos são conhecidos pela própria pessoa e por qualquer um que a observe. Eles variam conforme a própria visão do que é mais adequado a um ambiente específico.

São as características da pessoa mais visíveis, como a maneira de falar, a atitude geral, as habilidades.

“Eu” Cego: são as características de comportamento que facilmente são percebidas pelos outros, mas geralmente a própria pessoa não tem consciência delas, por exemplo: manifestações nervosas, comportamento sob tensão, reações agressivas, respostas de uma pessoa quando não concorda com o próprio interlocutor.

“Eu” Secreto: coisas percebidas sobre si mesmo, mas que são omitidas dos outros. Elas variam desde assuntos inconseqüentes até aqueles de grande importância.

“Eu” Desconhecido: coisas das quais não se tem consciência, e que os outros também não conhecem. Constituem memórias de infância, potencialidades latentes, aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal. Algumas ocorrências poderão tornar-se conscientes através da abertura a do feedback.

A seguir observam-se os estilos interpessoais citados por Fritzen (1990), através do uso do processo de exposição e do feedback.

ESTILO I

Predomínio da área desconhecida, com potencial inexplorado, criatividade reprimida. Os indivíduos apresentam relacionamento quase impessoal, comportamentos rígidos, têm medo de assumir riscos, observam mais do que participam.

Este estilo é mais encontrado em organizações disfuncionais, com maiores dimensões burocráticas, em que é mais conveniente evitar abertura e envolvimento.

QUADRO 2 - ESTILO I: O “EU” DESCONHECIDO

	Eu Desconhecido

Fonte: FRITZEN, 1990, p. 15.

ESTILO II

Algumas razões para uma pessoa não dar informações sobre si mesma é o medo de ser rejeitada, não receber aprovação ou apoio. Isto acontece em função de uma autocrítica muito acentuada e alta exigência consigo cuja causa está no julgamento negativo que ela tem de si mesma, que pode estar relacionado com sua auto-imagem e insegurança ou, ainda, com a motivação para o controle através da retenção de informações. Os outros podem considerar sua falta de abertura como falta de confiança, insegurança, tentativa de controle por deixá-los sem referências.

QUADRO 3 - O ESTILO II: O "EU" SECRETO

Eu Secreto	

Fonte: FRITZEN, 1990, p. 13.

ESTILO III

O profissional tem participação atuante no grupo dando informações, mas solicita muito pouco dos outros. Dá opinião sobre as pessoas, diz o que sente em relação a elas, acha que pode criticar porque está sendo honesto, crítico, construtivo.

Os outros o consideram, muitas vezes, com exagerada confiança nas próprias opiniões, mas insensível à opinião alheia. Provoca a defensividade nos outros, falta de confiança nele e apatia a ele.

QUADRO 4 - O ESTILO III: O "EU"CEGO

	Eu Cego

Fonte: FRITZEN, 1990, p. 14.

ESTILO IV

Utilização equilibrada de auto-exposição e solicitação de feedback permitem franqueza e empatia com as necessidades dos outros. O comportamento do indivíduo, em sua maior parte, é claro e aberto, o que provoca menos erros de interpretação; reduz conjecturas sobre o que está tentando dizer.

QUADRO 5 - O ESTILO IV: O "EU" ABERTO.

Eu Aberto	

Fonte: FRITZEN, 1990, p.13.

As relações interpessoais tanto podem exibir como instigar a solução de problemas. O desempenho do grupo depende primeiro da sua capacidade de integrar e organizar as habilidades individuais dos seus membros. Quando isto é feito com eficácia, ocorre um efeito de "reordenamento", em que a solução ou o produto do grupo é superior ao trabalho individual até do mais eficiente e melhor de seus membros.

Se, atualmente, todos buscam sinergia nas equipes, esperam que o trabalho em equipe seja cooperativo e competitivo, interna e externamente, as tentativas são desafiadoras pela diversidade de dificuldades e pela inovação; e tornam-se mais desafiadoras quanto maiores os tamanhos dos grupos.

É preciso haver abertura e transparência nos objetivos, nos resultados, nas metas, nas discussões do grupo. Pois, esforços divididos para conseguir resultados comuns representam desperdício de energia e, provavelmente, desmotivação posterior.

Para direcionar esforços a metas e resultados comuns, é preciso contato constante entre o grupo, paciência e empatia para ouvir e compreender as necessidades de cada membro da equipe, acompanhamento de progressos e/ou problemas na busca de resultados; é necessário também que se limpe e remova barreiras da comunicação e que se esteja preparado para divergências e conflitos internos.

Segundo Maslow (2000), as pessoas esperam um sentido de propósito compartilhado, ser parte de algo maior do que elas mesmas, e que sua busca de significado geralmente seja encontrada no trabalho. É através da equipe que a empolgação, o sentido de pertencer a algo e o sentimento de realização garantem o sucesso.

A eficiência da comunicação entre os participantes numa organização é o “óleo que lubrifica o motor” dos relacionamentos interpessoais indicando o nível da qualidade deles.

2.2.3 O comportamento humano nas organizações

Pode-se visualizar que as pessoas são recursos, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.

Em função disso, o comportamento humano nas organizações apresenta características importantes para se analisar e compreender a dinâmica deste relacionamento pessoa–empresa.

Em diferentes épocas, surgiram na teoria das organizações concepções a respeito da natureza humana e das instituições, cada qual privilegiando certos aspectos da conduta das pessoas e marcando a maneira pela qual as organizações administram as pessoas. Estas concepções são relatadas a seguir segundo Chiavenato (2000).

A primeira surgiu no início do século XX, é a Teoria da Administração Científica de Taylor, Gilbreth, Gantt e outros, foi a abordagem do *Homo economicus*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas ou físicas.

A segunda surgiu na década de 1930, é a Teoria das Relações Humanas de Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson e outros psicólogos sociais foi a abordagem do *Homo social*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas.

A terceira concepção surgiu no início da década de 1950, é a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, que conceituou o homem organizacional. Acreditava-se que o homem é um apêndice das organizações e não vive fora

delas. Esta abordagem tenta conciliar e integrar os conceitos de homem econômico e de homem social.

A quarta concepção surgiu no final da década de 1950, com os trabalhos de Simom, a Teoria Comportamental. Conceituou-se o homem administrativo, ou seja, o homem como um incansável processador de informações e tomador de decisões.

A quinta surgiu na década de 1970, é a Teoria da Contingência de Lawrence, Lorsch e Schein, é a abordagem do homem complexo. Nesta concepção tudo é relativo e contingente. As pessoas são mais bem compreendidas quando situadas em seu contexto e nas situações em que interagem continuamente. Portanto, esta concepção leva em conta a complexidade do homem e dos fatores que influenciam sua motivação para contribuir com o grupo no qual está inserido. O homem é visualizado como um sistema individual composto de cognições, percepções, valores e motivações.

Segundo Schein (apud CHIAVENATO, 2000, p. 107), a concepção de homem complexo é baseada nas justificativas seguintes.

- O homem é variável, possui muitas motivações que se encontram dispostas em certa hierarquia de importância; porém são situacionais.
- O homem assimila novas motivações por intermédio de suas experiências organizativas, e, em último termo, seu perfil de motivação e a interação psicológica que estabelece com a organização são o resultado de uma inter-relação complexa entre as suas necessidades iniciais e as suas experiências na organização.

- As motivações do ser humano nos diferentes tipos de organizações podem divergir.
- O homem relaciona-se de uma maneira produtiva com as organizações à base de muitos tipos de motivações. A natureza da tarefa a ser realizada, as habilidades e a experiência dele no cargo, e a natureza das outras pessoas na organização inter-relacionam-se de tal maneira que produzem um perfil quanto ao trabalho e aos sentimentos resultantes.
- O homem pode responder a tipos diferentes de estratégias diretivas, e isto depende de suas próprias motivações e capacidades, e da natureza da tarefa que realiza.

Enfim, o conceito de homem complexo pressupõe que, em suas transações com o ambiente organizacional, os indivíduos sejam motivados por um desejo de usar as suas habilidades de solucionar problemas ou de dominar os problemas com os quais se defrontam.

Existe uma inter-relação muito forte e dinâmica entre os incentivos oferecidos pelas organizações e as contribuições oferecidas pelas pessoas, precisando haver um equilíbrio constante entre elas.

3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento humano nas organizações merece estudo para que se entenda de que maneira pode-se mobilizar as pessoas a fim de que realizassem a tarefa empresarial e capacitem as instituições empresariais a cumprir suas finalidades externas e atender às expectativas internas.

3.1 Considerações iniciais

As organizações estão com as suas estruturas cada vez mais horizontais, progressivamente gerando redes de trabalhos flexíveis, equipes interfuncionais e combinando talentos para a realização de projetos. A necessidade básica é o fluxo de conhecimento e informação.

Douglas McGregor (1960), pai da Teoria Y, acreditava que as empresas precisavam estimular nos seus empregados o senso de compromisso com que elas trabalhavam e o qual elas pretendiam alcançar.

Jack Welch (apud SLATER, 2001), da *General Electric*, comentou que os bons dirigentes de empresa criam uma visão, expressam-na, apoderam-se apaixonadamente dela e incansavelmente perseveram na sua consecução. Mas acima de tudo são pessoas abertas. Sobem, descem e rondam a organização para ter acesso às pessoas.

Estas características podem ser encontradas tanto nos bons líderes quanto nos intraempreendedores: a rapidez com que resolvem os problemas, o comprometimento com a organização que só é possível com uma boa dose de consciência (realidade), com um plano concreto (metas e estratégias) e

específico para a realização desta visão e com um foco inabalável nos resultados.

Os colaboradores já não mais se satisfazem com o contracheque e os bons benefícios; eles procuram por paixão e valores. Sentindo-se satisfeitos e felizes no ambiente de trabalho, a produtividade e a saúde são incrementadas.

O intraempreendedor possui claramente o significado do trabalho na sua vida e assume a responsabilidade da própria carreira.

Para uma organização poder ter intraempreendedores, ela precisa estar madura para lidar com eles e dar espaço para que outros se desenvolvam. A empresa precisa ter um clima organizacional saudável, apropriado ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Porto (2001) descreve que o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; é o ambiente humano dentro do qual as pessoas fazem os seus trabalhos. O clima organizacional não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

O clima organizacional é o conjunto de percepções, atitudes e valores dos colaboradores, que tem impacto na eficácia da organização. Sabe-se que a forma como os colaboradores vêem a empresa influencia no seu desempenho, na sua motivação e satisfação no trabalho, e conseqüentemente na produtividade e no atendimento do cliente interno e externo.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e

treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Esses fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas provocando a estimulação e os níveis diferentes de satisfação e de produtividade, os quais produzem o resultado final em termos de eficiência.

Chiavenato (2000) relaciona o clima organizacional com a motivação dos membros da organização. Pois, quando há elevada motivação entre os participantes, o clima tende a ser alto e proporciona uma relação de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. O clima baixo é caracterizado por estados de desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, podendo chegar a casos de inconformidade, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os grupos se defrontam aberta e ostensivamente contra a organização.

Maslow (2000) acreditava que os indivíduos eram capazes de criar organizações que, de fato, fizessem desabrochar o genuíno potencial das pessoas. Através das gerências esclarecidas podia-se criar uma sociedade melhor.

O ambiente profissional é fator importante para o desenvolvimento de pessoas intraempreendedoras. Os elementos que contribuem para o sucesso do ambiente são:

- comando que gere seguranças, certezas com relação ao papel, à função de cada colaborador;
- excelência na comunicação dos altos dirigentes para que todos saibam as metas da empresa;
- organização para não haver retrabalho, improdutividade e conseqüentemente desmotivação;
- eficiência em uma boa comunicação;
- presença do espírito de equipe;
- aspectos físicos ambientais, tais como: equipamentos adequados, boa iluminação, móveis ergonômicos, espaço, temperatura e nível de ruído apropriados, entre outros.

Chegou a era em que o potencial humano é a principal vantagem competitiva em qualquer setor industrial, em toda organização e instituição.

As organizações devem promover o contínuo desenvolvimento pessoal para garantir a sobrevivência da empresa num mercado tão competitivo. Nos momentos de crises pelas quais as empresas passam, somente as que possuírem colaboradores com elevada auto-estima sobreviverão.

Senge (1990) conceituou cinco disciplinas para as organizações de aprendizagem. A organização de aprendizagem é um modelo de valores e conduta para a mudança de empresa estática em empresa dinâmica que está sempre aprendendo e se aperfeiçoando ao mercado e aos seus membros. Uma das cinco disciplinas é o domínio pessoal. Este esclarece o que realmente é importante para o indivíduo, levando-o a viver de acordo com as suas

aspirações. O domínio vai além da habilidade e competência, consiste em viver a vida de um ponto de vista criativo, aprender continuamente e enxergar com mais clareza a realidade do momento. Pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum:

- possuem um sentido especial de vida;
- vão além dos objetivos e das metas ocasionais;
- tratam a realidade do momento como uma aliada;
- aprendem a trabalhar com as forças das mudanças;
- vêem a realidade com maior clareza;
- não abrem mão de sua individualidade;
- estão ligadas ao próximo;
- sentem-se parte de um processo criativo maior.

A responsabilidade pessoal, segundo Branden (1997), é vista como o elemento-chave da eficiência pessoal em virtualmente todas as esferas do viver, desde o trabalho de se ter um bom casamento até a consolidação de uma carreira profissional e o desenvolvimento de um ser humano cada vez mais completo e equilibrado. O indivíduo passou a compreender a sua responsabilidade em seu desenvolvimento pessoal e profissional e na melhoria do seu ambiente.

Jim Collins e Jeffrey Porras (1995), no livro **Feitas para Durar**, afirmam que a raiz das trajetórias bem-sucedidas no mundo dos negócios está numa cultura corporativa consistente, que suplanta a existência de líderes

carismáticos. Eventualmente os líderes passam e as grandes idéias se tornam obsoletas. Empresas realmente visionárias prosperam durante muito tempo passando por vários ciclos de produtos e múltiplas gerações de líderes.

3.2 O Case Disney

O que a *Disney Corporation* faz para proporcionar aos seus clientes – o melhor em entretenimento, serviços e atendimento – serve de modelo a todas as empresas do mundo. Todos os dias as suas equipes são instigadas para o novo, isto é, para a inovação e a criatividade.

Os líderes de setores comparecem toda segunda-feira pela manhã a uma reunião de cinco minutos com o principal executivo, para relatar quais foram as melhorias e idéias que as equipes deles tiveram e realizaram na última semana. Desta forma, todos ficam interessados em expor os seus pensamentos sem medo de serem boicotados. Esta maneira de realizar o gerenciamento da criatividade e das inovações provoca nos líderes uma necessidade de contar com o comprometimento de todos da sua equipe.

Trata-se de uma empresa totalmente voltada para os seus clientes externos, os quais ela denomina de “convidados”, e para o seu cliente interno, chamado de “membro do elenco”, a fim de assegurar a qualidade dos seus serviços e a liderança do setor de entretenimento.

Sempre atenta aos detalhes de todos os seus negócios, a Disney se preocupa em estar continuamente em contato com as emoções e os desejos

de seu público. Investe fortemente na cortesia a ser oferecida, na segurança, na eficiência de seus colaboradores, serviços, produtos e no próprio show. A atenção está concentrada em mais de 25 milhões de pessoas que visitam os parques a cada ano.

Os “membros do elenco” ou colaboradores recebem, para cada dólar de salário, 39 centavos de benefícios; e são tratados pela empresa com a mesma qualidade com que ela deseja que eles tratem os seus clientes.

O recrutamento e a seleção dos “membros do elenco” são realizados de maneira muito estruturada, em que o candidato passa por várias entrevistas, e lhe é proporcionado conhecer o que será esperado dele, e quais são as políticas e os valores da empresa. No final deste processo, no mesmo dia, o candidato já fica conhecendo o resultado da seleção, se será ou não contratado.

Os candidatos escolhidos ao serem contratados são informados de que estão na empresa com a finalidade de desempenhar um papel, não um trabalho. É dada uma valorização das expectativas da performance do colaborador.

É obrigatoriedade do colaborador se sintonizar com os clientes e principalmente com a imagem da empresa, isto é, com a sua tradição, seus valores, seu clima organizacional – o chamado “Disney Style”.

A Disney é uma das empresas que possui um plano exemplar de formação profissional. Cabe ao setor de treinamento a realização de um aperfeiçoamento técnico e comportamental de toda a sua equipe. Esta abertura é conseguida através do auxílio dos supervisores e gerentes que possuem a

responsabilidade de garantir aos seus subordinados a auto-estima, a satisfação e o orgulho em trabalhar no grupo Disney.

Os principais segredos do gerenciamento de sucesso do grupo Disney são:

- alto nível de comprometimento dos colaboradores com o sucesso da empresa, conseguido através do tratamento que os eles recebem desde a contratação;
- eficiência do sistema de apoio à tarefa dos supervisores e gerentes de contribuir para o sucesso dos funcionários;
- departamento chamado “Relações com os convidados”, que ouve os seus clientes com muita atenção. Este possui uma preocupação em receber feedback de todos os seus “convidados”, tanto quanto em receber reclamações e sugestões. Todas as informações recebidas e as pesquisadas são avaliadas, e valiosas decisões são tomadas num timing rápido. São executados levantamentos estatísticos sobre o comportamento de seus clientes para servirem de auxílio às tomadas de decisões estratégicas.

A empresa se preocupa em saber se o sistema de comunicação interna está em sintonia com as metas de prestação de serviços da Walt Disney World, buscando constantemente catalisar o feedback enviado pelos “convidados”; para alcançar este objetivo, existem dois programas. O primeiro chama-se “estamos de orelhas em você”, que é realizado pelo departamento de “relações

com os convidados”, e o outro se chama “o que você tem em mente?”, voltado para os “membros do elenco”. Neste último os membros do elenco podem dar as suas sugestões de melhorias, o que transforma este programa num fator motivacional. A empresa delega aos seus funcionários o máximo de poder de decisão.

3.3 Estudo analítico

O sucesso do grupo Disney é o resultado de respeito e atenção que a empresa oferece aos seus clientes e colaboradores.

A cultura com que a Disney foi construída permitiu que a organização pudesse chegar ao tamanho e ao elevado grau de importância no mercado.

Segundo Porto (2001), entende-se por cultura o conjunto de códigos que exprimem valores a uma determinada sociedade e que tem como função manter a sua identidade. A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, mitos e ritos que definem, embasam e condicionam os padrões e estilos de comportamento em uma organização. Os valores servem para definir o que é importante para a organização, são concepções compartilhadas pelo grupo daquilo que ele idealiza como desejo; e as crenças indicam como as coisas devem funcionar.

Fazem parte dos valores organizacionais:

- a educação;
- a valorização profissional e pessoal;
- os resultados;
- a avaliação de desempenho;

- a integração;
- a comunicação;
- o comprometimento;
- o trabalho em equipe;
- a lealdade;
- as normas;
- a pontualidade;
- a competência;
- os clientes;
- o pragmatismo;
- a responsabilidade social;
- o meio ambiente.

O grupo Disney acredita que, para se ter uma empresa criativa, é necessário construir uma cultura organizacional que permita que os colaboradores possam criar e inovar. Perguntas como: que empresa é esta? Quais são os valores e comportamentos que determinam, através de suas respostas, a cultura da organização? É preciso ter claro em que paradigmas a empresa está alicerçada.

Quanto mais abertas e flexíveis forem as pessoas que formam esta empresa, melhor será o clima para a criatividade fluir, melhor será o seu time; quanto melhores os seus líderes, maior a auto-estima dos funcionários, a maturidade profissional e a abertura às novas idéias. O lema da Disney é a

melhoria contínua – Como fazer melhor – que gera uma cultura de mudanças constantes.

Outro fator que o grupo evidencia é a transparência nas ações da diretoria, isto é, a comunicação interna eficiente. Ter os objetivos bem definidos e comunicados, recrutar e manter pessoas ousadas e preocupadas em dar o melhor de si, isto é, comprometidas com o sucesso da organização são fatores que auxiliam no processo do desenvolvimento da criatividade e inovação.

No curso de gerenciamento para a criatividade e inovação, realizado pelo Instituto Disney, a instituição permite que os participantes conheçam os bastidores da empresa, conversem com os seus empregados e se informem sobre as políticas que formam a organização. É ressaltada a importância de se energizar (motivar) os colaboradores o tempo todo como sendo a chave para o sucesso.

Sabe-se que a inexistência de pessoas conscientizadas de sua função e comprometidas com a empresa faz com que a qualidade seja percebida pelo cliente e pelo fornecedor de forma diferente. O cliente fica esperando receber, o fornecedor não pára de prometer, gerando um ambiente de insegurança.

Algumas empresas ainda focam as suas preocupações somente na produção, nas matérias-primas que não dêem problemas futuros; nos custos de produção que sejam os mais baixos. Porém, a preocupação maior deve estar voltada para os agentes produtores. A qualidade e os serviços são realizados por seres humanos, que são denominados colaboradores; são os agentes de KAIZEN, KANBAN, JUST IN TIME, 5'S...

3.4 Ferramenta para o comprometimento dos colaboradores

Uma ferramenta que traz resultados rápidos e eficientes é o endomarketing, que serve de estímulo e reflexão para implementar idéias simples na instituição, começando pela sensibilização, conscientização e pelo comprometimento das pessoas com o trabalho através de um processo educacional que busca um clima saudável nas atividades empresariais, com o aprimoramento contínuo das pessoas e da própria organização.

Cerqueira (1994) declarou que o programa de endomarketing na empresa objetiva:

- otimizar os desempenhos e resultados no dia-a-dia;
- buscar o comprometimento na gestão da qualidade;
- preparar os colaboradores para um ambiente de mudanças constantes;
- procurar motivação psicológica;
- buscar a excelência do atendimento através de um padrão atitudinal;
- voltar a empresa a uma maior valorização dos seus clientes através do aprimoramento da função de atendimento;
- conscientizar os colaboradores da vital importância do bom atendimento (adequado) como reforço de imagem e de vendas.

O colaborador tem que ter consciência de que ele é o fator principal do processo produtivo.

O colaborador não quer mais estar somente satisfeito nas suas carências de ordem material, mas, principalmente, que sejam realizadas as suas necessidades motivacionais no campo psicológico. Sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz. A auto-realização só se torna possível quando o indivíduo trabalha numa organização da qual ele se orgulhe.

Neste século XXI, é imprescindível que o homem trabalhe e viva em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, participação e transparência nas atitudes gerenciais.

As organizações devem estar alicerçadas numa cultura de produtividade e qualidade, têm que estar na busca incansável da excelência, do desenvolvimento organizacional e do indivíduo.

Investindo nas pessoas que trabalham na empresa, as organizações estarão investindo nelas próprias. Não existe empresa excelente sem excelentes colaboradores.

O professor Peter Drucker (apud MASLOW, 2000, p.16), numa entrevista publicada na revista Inc., contou que ele estava falando a um grupo de executivos de nível sênior e pediu-lhes que levantassem a mão se houvesse muita "gente inútil" em suas empresas. Muitas pessoas na platéia levantaram as mãos. Depois, ele continuou: "As pessoas já eram inúteis quando vocês as entrevistaram e decidiram contratá-las ou se tornaram posteriormente?"

Daí a importância de um recrutamento e uma seleção bem-feitos, utilizando critérios norteados para um perfil dinâmico, e de um programa de

desenvolvimento das chefias e de todos os colaboradores que eleve o nível intelectual da empresa.

3.5 As chefias como formadoras de ambientes

Para muitos administradores, o tema **liderança** vem sendo abordado com uma relevante importância em todas as ciências do comportamento.

Segundo Ballesterro-Alvarez (1999), os líderes em seu trabalho cotidiano são confrontados continuamente com os principais problemas de liderança – responsabilidade e autoridade, delegação, estabelecimento de objetivos, controle, avaliação de desempenho, formação de equipes e manejo de conflitos.

Porto (2001) afirma que o gerente pode criar e desenvolver climas organizacionais através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho e no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

São inúmeros os questionamentos sobre o processo de liderança, pois são eles os responsáveis pelo ambiente de trabalho das organizações. Existem várias abordagens sobre o tema, todas buscam modelos de comportamento.

Tannenbaum e Schmidt (1986) propuseram um comportamento de liderança que vai das estratégias centradas no líder até as estratégias centradas no grupo. São vários os fatores a serem considerados para que cada

indivíduo entenda o seu estilo de liderança e o impacto desse estilo sobre os outros e sobre o desempenho. O líder necessita compreender a si mesmo, os indivíduos, o grupo e o ambiente da empresa a fim de avaliar a disposição atual de seus subordinados para o crescimento. Após a compreensão, o líder bem-sucedido precisa ser capaz de comportar-se de acordo com a situação.

Peter Drucker (1996) assinala que os gerentes (líderes empresariais) são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer empresa.

Hersey e Blanchard (1986) definiram que uma organização, para ser bem-sucedida, deve ter como característica principal que a distingue das organizações malsucedidas uma liderança dinâmica e eficaz.

Pertence a estes autores a Teoria da Liderança Situacional – modelo teórico que afirma não existir uma única maneira de influenciar pessoas. Trata do estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos, dependendo do nível de maturidade que deseja influenciar (Quadro 6).

As chefias devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente, e serão eficazes se souberem adaptar o seu "estilo" às exigências do ambiente.

Esta adaptação baseia-se na inter-relação entre:

- a quantidade de direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece;
- a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder;
- o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa.

A maturidade é a capacidade e a disposição de as pessoas assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. As variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Não há ninguém imaturo completamente, a imaturidade é percebida apenas diante de uma ou outra tarefa/objetivo.

E ainda, algumas vezes, cabe ao líder diagnosticar o nível de maturidade do grupo como um grupo e não individualmente (Quadro 7).

A maturidade pode ser desmembrada em: maturidade técnica – relaciona-se com a capacidade de fazer alguma coisa, é o conhecimento técnico; maturidade psicológica – relaciona-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa.

Então, de acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade que o líder deseja influenciar.

Estes estilos variam de acordo com o diagnóstico da maturidade e identificam uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

O comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando, onde e como fazê-lo, estabelecendo objetivos e definindo os seus papéis.

O comportamento de relacionamento é a medida com que o líder comunica-se com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento, "carícias psicológicas", ouvindo-as ativamente e apoiando os seus esforços.

De acordo com o nível de maturidade do grupo ou do indivíduo, existe um estilo de liderança mais eficaz, a fim de promover o seu desenvolvimento e aumentar a sua produtividade. São detalhados os níveis de maturidade a seguir.

Nível de Maturidade BAIXO

Pessoas que não têm capacidade nem disposição, ou ainda são inseguras.

Estilo Apropriado de Líder: **DIRETIVO**.

Direção alta e apoio baixo.

Nível de Maturidade BAIXO-MODERADO

Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição e confiança em si.

Estilo Apropriado de Líder: **PERSUASIVO**.

Direção alta e apoio alto.

Nível de Maturidade MODERADO-ALTO

Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou confiança em si.

Estilo Apropriado de Líder: **COMPARTILHAR**.

Direção baixa e apoio alto.

Nível de Maturidade ALTO

Pessoas capazes/competentes, dispostas e seguras.

Estilo Apropriado de Líder: **DELEGAR**.

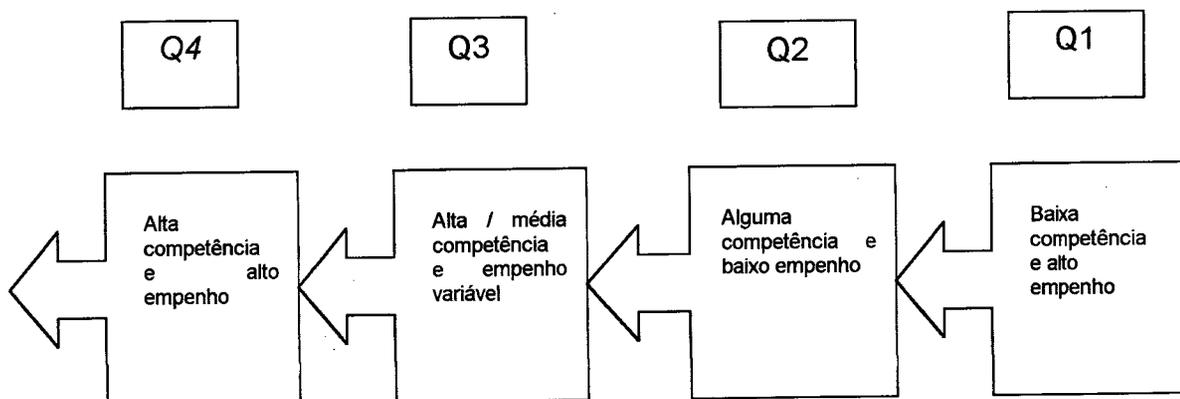
Direção baixa e apoio baixo.

QUADRO 6 - ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA



Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189.

QUADRO 7 - MATURIDADE DO COLABORADOR



Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 325.

Lobos (2000) descreveu as quatro posições do líder, como a de orientar (atitudes e condutas), desenvolver (conhecimentos e habilidades), apoiar (na solução de problemas) e reconhecer (o esforço e o mérito pessoal).

Os quatro estilos de liderança para o intraempreendedor foram apontados por Lobos (2000).

Orientar: O intraempreendedor é uma força da natureza – mesmo sendo um subordinado, ele é quem orienta. A contribuição do seu líder consiste em deixá-lo fazer isso.

Desenvolver: O intraempreendedor nasceu desenvolvido; assim, passa o restante da vida apenas confirmando o que sabe ou intuindo o que não sabe.

Apoiar: O intraempreendedor precisa de mais apoio político que os demais, mas por motivos diferentes. Ele não afronta o sistema, mas ameaça a estrutura de poder. As chances de ser sabotado por todos os lados são enormes e certas, e ele é político o suficiente para entender isso.

Intraempreendedores escolhem seus padrinhos no topo da empresa. E como estes costumam ser iguais a ele, freqüentemente ambos sobem ou caem juntos.

Reconhecer: O intraempreendedor sabe o quanto seus objetivos, que são grandiosos, estão sendo realizados. A sua auto-realização depende disso. Se ele estiver satisfeito, qualquer recompensa é relevante.

As teorias de liderança propiciam a obtenção de melhores resultados no manejo do grupo e na motivação e produtividade do indivíduo.

Outro modelo é o de Douglas McGregor (1960), que consiste em duas teorias de administração: a “Teoria X” e a “Teoria Y”, que descrevem atitudes e sentimentos.

A concepção tradicional, “Teoria X”, assenta-se em três pressupostos gerais.

- “O ser humano comum tem uma aversão inata ao trabalho e, se puder, evita-o”.
- “Por causa dessa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas tem de ser coagida, contratada, dirigida e ameaçada de punição para aplicar um esforço adequado em prol da execução dos objetivos organizacionais”.
- “O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição, quer segurança acima de tudo”.

Conforme os pressupostos, se o líder acredita que as pessoas são naturalmente preguiçosas e irresponsáveis (suposições da “Teoria X”), o seu comportamento será de dirigi-las de maneira consistente com essas suposições, por exemplo, irá vigiá-las o tempo todo. O subordinado, por sua vez, não se sentirá responsável, denegrindo a auto-imagem e conseqüentemente a sua motivação. Esta atitude irá gerar descomprometimento, reforçando uma “profecia”.

No lugar da “Teoria X”, McGregor propôs a “Teoria Y”, uma teoria humanista, baseada nos pressupostos seguintes.

- “O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer ou o repouso”.
- “O homem exercerá autodireção e autocontrole ao serviço dos objetivos com que está comprometido”.
- “O compromisso com objetivos é uma função das recompensas associadas à realização destes”.
- “O ser humano comum aprende, em condições apropriadas à sua realização”.
- “A capacidade para exercer um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais está amplamente, não escassamente, distribuída na população”.
- “Nas condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são apenas parcialmente utilizadas”.

O princípio subjacente da “Teoria Y” é o princípio da integração: “a criação de condições tais que os membros da organização possam realizar melhor seus próprios objetivos dirigindo seus esforços para o êxito da empresa”.

A seguir é apresentado o quadro com algumas das características de cada um dos estilos, conforme McGregor (apud Ballestero-Alvarez, 1999, p. 93).

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS GERENCIAIS DAS TEORIAS X E Y

Suposições da Teoria X (tradicional)	Suposições da teoria Y (emergente)
1. As pessoas são naturalmente preguiçosas; preferem não fazer	As pessoas são naturalmente ativas; impõem-se objetivos e

nada.	gostam de se esforçar.
2. As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de status.	As pessoas buscam muita satisfação no trabalho: orgulho pela realização, gosto pelo processo, sentimento de contribuição, prazer de associação, estímulo de novos desafios.
3. A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o medo de serem rebaixadas ou despedidas.	A principal força para manter as pessoas produtivas em seu trabalho é o desejo de realização de seus objetivos pessoais e sociais.
4. As pessoas são apenas crianças crescidas; são naturalmente dependentes de seus líderes.	As pessoas normalmente amadurecidas depois da infância aspiram à independência, à auto-realização e à responsabilidade.
5. As pessoas esperam diretrizes "de cima" e dependem delas; não querem pensar por si mesmas.	As pessoas próximas à situação importante vêem e sentem o que é necessário e são capazes de autodireção.
6. É preciso que se diga, mostre e treine as pessoas nos métodos adequados de trabalho.	As pessoas que compreendem o que fazem e se preocupam com isso podem planejar e melhorar seus próprios métodos de trabalho.
7. As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para que possam ser capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros.	As pessoas precisam se sentir que são respeitadas, capazes de assumir responsabilidade e de autocorreção.
8. As pessoas se preocupam pouco	As pessoas buscam dar um

com o que está além de seus interesses materiais, imediatos.	sentido a sua vida pela identificação com nações, comunidades, igrejas, sindicatos, companhias, causas.
9. As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazer; problemas mais amplos de política "não são da sua conta".	As pessoas precisam de uma compreensão sempre maior: precisam apreender o significado das atividades nas quais estão engajadas; elas têm uma fome cognitiva tão ampla quanto o Universo.
10. As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.	As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros.
11. As pessoas são naturalmente "compartimentadas"; as exigências do trabalho são inteiramente diferentes das do lazer.	As pessoas são naturalmente integradas; quando trabalho e jogos são muito nitidamente separados, ambos se deterioram; "sábio é aquele que faz o que gosta e gosta do que faz".
12. As pessoas resistem naturalmente a mudanças; elas preferem permanecer nas velhas rotinas.	As pessoas naturalmente se cansam das rotinas monótonas e gostam de novas experiências; em algum grau, todos são criativos.
13. O trabalho é considerado o principal na empresa e deve ser feito; as pessoas são selecionadas, treinadas, e ajustadas a trabalhos predefinidos.	As pessoas são consideradas o principal na empresa e buscam auto-realização; as tarefas devem ser planejadas, modificadas, e ajustadas às pessoas.
14. As pessoas são formadas pela hereditariedade, infância e juventude;	As pessoas crescem continuamente, nunca é muito

como adultos, elas permanecem estáticas: "cachorro velho não aprende truques novos".	tarde para aprender; elas gostam de aprender e aumentar sua compreensão e habilidade.
15. As pessoas precisam ser "inspiradas" (com "papos" animadores), pressionadas ou dirigidas.	As pessoas precisam ser libertadas, encorajadas e assistidas.

Fonte: BALLESTERO-ALVAREZ, 1999, p. 93.

Os pressupostos que as chefias sustentam sobre como controlar seus recursos humanos determinam todo o caráter, o ambiente e o desenvolvimento da empresa, e a otimização dos colaboradores.

A área de maior impacto para receber o intraempreendedorismo é a área de recursos humanos.

A sugestão sobre o melhor caminho para administrar os colaboradores é de encorajar os empregados a procurar idéias e critérios, e escolher quais idéias implementar, estabelecendo linhas de responsabilidade para identificar, guiar e aprimorar empregados intraempreendedores.

Segundo as abordagens citadas, pode-se concluir que a liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) e o comportamento guiado pela "Teoria Y" de McGregor (1960) são facilitadores para gerar um ambiente de trabalho maduro.

Maslow (2000) declarou que as organizações com gerências esclarecidas podem criar uma sociedade melhor, pois seus gerentes são pessoas mais saudáveis psicologicamente, que aumentam a saúde dos trabalhadores que gerenciam.

Os melhores gerentes, segundo Maslow (2000):

- são melhores observadores;
- possuem uma percepção auditiva e visual mais precisa;
- são mais lógicos;
- são visionários;
- são realistas.

Byham (1992) afirmou que, no futuro, as organizações bem-sucedidas serão, cada vez mais, aquelas que melhor conseguirem aplicar a energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. Concluiu que a única maneira de fazer com que as pessoas adotem um aperfeiçoamento constante como estilo de vida no dia-a-dia é energizá-las. E esta responsabilidade é dos líderes.

Criador da expressão ZAPP, para determinar o estímulo positivo que os líderes podem oferecer aos seus subordinados, propôs três princípios do plano para energizar os funcionários visando melhorar a sua qualidade, produtividade e satisfação.

Primeiro princípio - Mantenha a auto-estima.

Segundo princípio - Ouça e responda com empatia.

Terceiro princípio - Peça ajuda para solucionar o problema.

Os fatores que comprometem a energização são o controle excessivo do chefe e o abandono de controle que criam desmotivação. Na teoria de Byham (1992) o chefe gera estímulo positivo quando pratica a liderança situacional. A chave para o sucesso da liderança é dar apoio aos subordinados sem tirar-lhes

a responsabilidade com o trabalho. Complementa dizendo que as pessoas precisam de:

- direção: metas, medidas e prazos;
- conhecimento: habilidades, treinamento e informações;
- recursos: ferramenta, material, dinheiro;
- apoio: aprovação, feedback, estímulo.

Após a descrição de várias teorias sobre liderança e clima organizacional, pode-se concluir que todas objetivam proporcionar um melhor ambiente de trabalho para que os talentos sejam evidenciados, e o sucesso da organização seja garantido através da aprendizagem contínua.

1.6 Considerações finais

O interesse das organizações nos últimos anos foi descobrir o que realmente era importante para o colaborador, o que ele queria da vida e do trabalho. Nos Estados Unidos iniciou-se uma grande revolução dos trabalhadores, identificando suas reais necessidades e repensando a qualidade de vida; atualmente procuram significados para suas vidas e conseqüentemente para a sua carreira. A auto-estima e auto-realização estão sendo lidadas pelos dirigentes das organizações com a importância devida.

Sabe-se que, nos dias de hoje, o "eu" é colocado diariamente à prova, a fim de que se avalie o seu grau de eficiência. Desta forma, é levado o tempo todo a questionar a própria competência e o seu valor.

Na moderna sociedade, a colaboração é mais valorizada que a obediência, e os subordinados são tratados como companheiros de trabalho, como parte de um mesmo organismo. Por isso, o ambiente de trabalho deve ser relativamente livre de ansiedade, não deve gerar medos, precisa desenvolver nos colaboradores a coragem para que superem rapidamente os medos, possam ser capazes de seguir em frente diante das incertezas. Para se desenvolverem, as pessoas numa organização não podem ficar estagnadas no nível de necessidade de segurança. Elas se beneficiam do ambiente de trabalho ao serem estimuladas, exigidas e desafiadas.

A busca de todos é pelo sucesso. Sucesso que só pode ser alcançado através da sinergia organizacional, isto é, do trabalho comprometido e motivado. Desta forma, os intraempreendedores terão espaço para criar, inovar, enfim, viver e conviver nas empresas; as organizações terão um melhor clima de trabalho e os colaboradores serão mais motivados, criativos e produtivos. As gerências e os líderes são os responsáveis diretos por influenciar o clima e proporcionar o maior nível de aproveitamento dos talentos dentro das organizações.

Através deste quadro, podemos concluir a importância de se entender o comportamento das organizações, o clima organizacional, o ambiente como propiciador das condições de desenvolvimento e os estilos gerenciais como influenciadores do desempenho e do desenvolvimento dos colaboradores e da trajetória da própria empresa.

4 AS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO DO INTRAEMPREENDEDOR

Os intraempreendedores são chamados de agentes de mudanças, são pessoas dinâmicas e inovadoras, que possuem alta motivação; eles têm habilidade de trabalhar em equipe, assumem responsabilidades e contabilizam-nas, são resolvedores de problemas por natureza, geram idéias e possuem capacidade para colocá-las em prática. Desta forma, conseguem melhorar os processos internos das empresas em que atuam.

Para traçar o perfil do intraempreendedor, será necessário que se observem os traços mais marcantes do indivíduo e se considere cada característica em seu contexto.

Segundo Kautz (2000), a história do surgimento do conceito do intraempreendedorismo apareceu num artigo escrito por Gifford e Elizabeth Pinchot em 1976. Em 1985, após o sucesso de algumas tentativas do método, Gifford e Elizabeth fundaram a escola para intraempreendedores, e em 1985 foi publicado o livro **Intraempreendedorismo**, combinando os achados da pesquisa e as suas aplicações práticas.

Somente em 1992 o dicionário americano acrescentou a palavra **intraempreendedorismo**, definindo-a como uma pessoa dentro de uma corporação que assume responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto acabado lucrativo através de uma acertada tomada de risco e inovação (KAUTZ, 2000).

Leite (1998) distinguiu o intraempreendedor como sendo um executivo que não está satisfeito com a sua atuação ou com a sua área de negócios

dentro da empresa; que procura se identificar com outras áreas de atividades correlatas e complementares às da sua atuação. Para tanto, terá de repensar e criar uma nova oportunidade de agregar valores a sua atual atividade, completando-a ou inovando-a totalmente. O intraempreendedor é um indivíduo que cria “desequilíbrios”.

Leite (1998) também definiu o intraempreender como sendo o responsável pela atualização sistemática de um empreendimento já existente em um mercado altamente competitivo e pela sobrevivência deste empreendimento.

Júlio Lobos (2000) descreveu o intraempreendedor como estando em um dos quatro tipos do modelo de Carl Jung (psicólogo suíço). Classifica os intraempreendedores como homens de ação, que decidem e preferem comandar e não seguir. Gostam de liderar, principalmente em situações complexas e/ou críticas. São movidos pela paixão por serem livres (apesar de independentes, são leais ao “sistema” que os abriga); são também competitivos. São definidos como o tipo de comandante que planeja, fornece estruturas e dá rumo a elas para que pessoas e recursos se movimentem com fluidez em prol de supermetas inspiradas em seus próprios insights.

Geralmente dotados de senso político, os intraempreendedores não temem enfrentar os problemas surgidos no caminho. Costumam não aceitar uma negativa como resposta. Estrategistas naturais, possuem alto nível de persuasão para envolver os outros em sua maneira. São muito objetivos ao se comunicarem. Porém, são considerados impacientes e arrogantes. O quadro 8

a seguir demonstra a radiografia proposta por Lobos (2000) para o intraempreendedor.

QUADRO 8 - A RADIOGRAFIA DO INTRAEMPREENDEDOR

Perfil	
Valoriza: liderar, tomar conta, insight.	
Evoca: destino, senso de propriedade.	
Busca: resolver problemas, superar obstáculos.	
Rejeita: imobilismo.	
Teme: passar pela vida sem deixar sua marca.	
Linguagem: conceitos, analogias, símbolos, desenhos, números, slogans.	
Pontos fortes: visão sistêmica e futurista, energização, curiosidade por novas idéias, teorias etc.	
Exagera no uso: sacrifício pessoal e familiar.	
Palavras-Chave	
Sendo o intraempreendedor uma pessoa...	Tende a se ligar a palavras como:
voltada para si mesma;	interação / espaço / dinâmica;
que imagina coisas;	modelo / idéia/ inovação;
que analisa os fatos com objetividade;	método / justiça/ análise;
que leva um estilo de vida estruturado;	compromisso / decisão / deadline;
que está na empresa para fazê-la crescer.	<i>business vision / accountability / política.</i>
O que atrapalha	

Qualidades do Intraempreendedor ⇨	Cujo uso exagerado faz com que ⇨	Seja taxado de:
Direto		Abrupto, cruel
Motivador		Sedutor, envolvente
Organiza tudo, <i>hands on</i>		Centralizador
Rápido de raciocínio e decisão		Constrangedor, distante
Líder natural		Presunçoso, prepotente
Conceitual		Esnobe, pedante

Fonte: LOBO, 2000, p. 60.

Afirma Lobo (2000) que o processo natural do intraempreendedor é aprender, conceituar e integrar novos dados num grande sistema inteligente.

Características de comportamento marcantes no intraempreendedor são a autonomia, a criatividade, a responsabilidade pessoal e a competência interpessoal. Sua tendência é concentrar-se nas soluções e nas decisões.

Ao citar algumas características marcantes do intraempreendedor, Lobo (2000) declara que elas são generalizações e podem estar erradas, porém, na maioria dos casos, irão servir como um precioso guia. É essencial não confundir comportamento ou sentimentos situacionais/ocasionais com um traço mais permanente da personalidade.

O intraempreendedor é visto como um ser dinâmico. Miranda (1996, p. 52) adaptou um texto de autor desconhecido para conceituar o adjetivo **dinâmico**:

Ser Dinâmico

É saber realizar aquilo que para os outros constitui simples aspiração;

É cumprir sempre o que lhe foi atribuído;

É ter iniciativa;
É não esperar as ocasiões, mas criá-las;
É atacar resolutamente as dificuldades;
É dar de si, logo de entrada, boa impressão;
É saber ouvir e saber calar;
É crer no poder miraculoso da palavra;
É não deixar as coisas inconclusas;
É imprimir cunho e superioridade em tudo o que lhe passa pelas mãos;
É aperfeiçoar tudo o que puder, fazer tudo o melhor que puder, melhorar ainda mais aquilo que já tiver realizado.

O intraempreendedor é percebido como agente de mudanças. Possui a habilidade de enxergar as suas necessidades de longo prazo.

Dimitrius (2000) analisou que, quando as pessoas se comprometem publicamente em defender uma idéia, elas relutam em mudá-la, às vezes, por orgulho, teimosia ou até mesmo medo de admitir um erro. Para evitar que isto aconteça, o intraempreendedor se cerca de todos os argumentos em diversas áreas para defender a sua idéia e poder provar a sua eficiência. Ele não tem medo de errar.

Sabe-se que o medo é o pior inimigo de um ser humano se ele não souber o que fazer com ele. O autoconhecimento e as motivações fazem com que o medo do indivíduo diminua e lhe sirva de estímulo para ações objetivas e produtivas (DIMITRIUS, 2000).

Analisando toda a conotação que é atribuída ao intraempreendedor, pode-se reunir um conjunto de elementos intrapessoais, interpessoais e administrativos, que possibilitam a identificação dos traços mais fortemente destacados que evidenciam um perfil funcional característico do

intraempreendedor. Para isso, pode-se utilizar o diagnóstico do Inventário da Atitude no trabalho de Moacir de Souza Lopes e Ana Maria Lima de Freitas (1997), que foi elaborado para viabilizar o reconhecimento das características pessoais, através de informações sobre os “níveis de energia” dirigidos a aspectos típicos presentes no desempenho profissional de um indivíduo. Lopes e Freitas (1997) acreditam que, para a emissão (emissão?) de um comportamento, são necessários três componentes essenciais: conhecimento, potência e atitude, os quais são apresentados a seguir.

Comportamento = f (conhecimento, potência, atitude)

Conhecimento é o conjunto de recursos cognitivos, reconhecidos como disponíveis.

Potência é a capacidade de transformar um impulso ou desejo em ação incluindo, nesse componente, aspectos relativos à percepção do indivíduo quanto aos recursos disponíveis no meio ambiente.

Atitude é o componente pessoal, presente, introjetado e culturalmente valorizado pelo indivíduo, que o leva a predispor-se a emitir determinado comportamento.

Através do teste Inventário da Atitude no trabalho criado por Lopes e Freitas em 1997, pode-se aproveitar alguns índices avaliados para mensurar o nível de energia necessário de cada elemento para a formação mais próxima das atitudes esperadas a fim de que os intraempreendedores possam realizar adequadamente as suas funções.

O conjunto de elementos intrapessoais, interpessoais e administrativos, seus critérios e o nível de energia de cada um dos elementos para a identificação do perfil do intraempreendedor são descritos a seguir.

Planejamento indica a habilidade de estabelecer e prover objetivos, definindo planos de ação, prazos e recursos necessários para uma determinada atividade. O intraempreendedor tem a tendência de se desenvolver profundamente nos aspectos operacionais de uma determinada atividade. É uma pessoa de ação, voltada para os aspectos práticos. É um “tocador”.

Organização indica a habilidade do sujeito em se ocupar de atividades relativas a ordem das coisas, atividades, tempo, definição de papéis etc. O intraempreendedor tem boa organização, mantém as coisas e situações em posições definidas.

Controle indica a habilidade para exercer controle (do desempenho) sobre si mesmo e sobre o comportamento de terceiros medindo, avaliando e regulando atividades em desenvolvimento. Sugere, ainda, disposição de suporte a subordinados (*coaching*) de modo a garantir resultados.

O intraempreendedor busca se manter a par dos fatos, controlando com rigor os resultados das atividades delegadas a seus subordinados. Seu controle é positivo e tem por premissa corrigir os erros e apoiar os seus colegas na realização de alguma tarefa. Busca assegurar conformidade aos planos e bons resultados.

Decisão indica a habilidade para assumir riscos de uma linha de ação não rotineira com presteza, tendo em vista a necessidade de atingir metas

estabelecidas. O intraempreendedor toma decisões com rapidez e segurança, sabe quando correr riscos. Geralmente tem bom tempo para decidir.

Conformidade indica a habilidade de atingir objetivos, em conformidade às normas e técnicas predefinidas. O fator não sugere rigidez pura e simples, mas sim um comportamento com maior ou menor sujeição à necessidade de se manter convergente para procedimentos estabelecidos. O intraempreendedor é flexível, preocupa-se essencialmente em atingir os resultados propostos, sem prestar atenção nas tarefas, nos meios e nas regras.

Delegação indica a habilidade em designar tarefas a colaboradores, buscando o aproveitamento pleno do potencial humano instalado à sua disposição. Sugere comportamentos que vão de uma gestão centralizadora até uma postura de abdicação de responsabilidades e, ainda, o nível de detalhe com que trata cada uma de suas tarefas. O intraempreendedor é uma pessoa muito dedicada, envolve-se nas particularidades de tudo o que desenvolve, procura executar pessoalmente a maior parte de toda atividade de maneira a assegurar a qualidade e a produtividade necessárias. Sente-se confortável em delegar a outros as minúcias de um plano ou uma atividade.

Dominância indica a identificação do sujeito com o desempenho de funções de influência interpessoal (sugerir, seduzir, persuadir, ordenar, dissuadir, restringir ou proibir), presentes no desempenho de papéis de condução de indivíduos, tendo em vista um determinado propósito. O intraempreendedor é uma pessoa muito identificada com o papel de comando, tem uma tendência centralizadora, e com muita facilidade e desenvoltura

determina o que e como fazer. Mantém pessoas e grupos voltados ao atendimento de normas e à consecução de resultados.

Comunicação indica o estilo de comunicação do indivíduo, sugerindo o grau de objetividade e clareza nas suas relações interpessoais. O intraempreendedor é comunicativo, extrovertido. Expressa-se com facilidade, passa informações de uma maneira completa, e é minucioso.

Autonomia indica o grau de aceitação ou de necessidade do sujeito de receber suporte e direção de seu superior, na mesma medida sugerindo seu próprio estilo de coordenação de pessoas e conformidade ao ambiente cultural. O intraempreendedor gosta de trabalhar com autonomia, independente da influência de autoridade de um superior. É autodirigido. Tende a ter uma postura fortemente voltada aos aspectos técnicos.

Confrontação indica o padrão de resposta a estímulos que signifiquem divergência, vinda de situações, coisas ou pessoas, em relação à sua posição pessoal. Sugere o estilo de comportamento interpessoal presente na condução de conflitos. O intraempreendedor é assertivo nos seus relacionamentos, franco e diplomático, procura resolver os conflitos sem ignorá-los.

Envolvimento indica o estilo de relacionamento mantido pelo indivíduo nas suas relações, sua necessidade de afiliação e capacidade de se associar a outrem em assuntos comuns. Este estilo se relaciona à facilidade em se fazer amizades e em mantê-las. Sugere comportamentos que variam da frieza a envoltimentos calorosos. O intraempreendedor é caloroso, sincero com as pessoas que o cercam e está sempre próximo delas. Sensível aos sentimentos das pessoas, envolve-se criando relações de confiança com muita facilidade.

Persistência indica a habilidade de se manter ligado a uma atividade ou tarefa, levando-a a seu término. O intraempreendedor prefere envolver-se em uma atividade de cada vez, persistindo no seu desenvolvimento até o fim. Não gosta de interromper o que iniciou.

Abertura e Inovação indicam o grau de disposição do sujeito em acatar e aplicar idéias novas, bem como o seu grau de adaptabilidade a mudanças. O intraempreendedor sente-se estimulado em situações de mudança. É curioso e irrequieto, busca sempre alternativas de ação. Aceita com facilidade novas idéias, sendo flexível na sua aplicação.

Tônus indica o nível de energia disponível para o trabalho. O intraempreendedor identifica-se com trabalhos árduos e de grande intensidade. Gosta de se manter permanentemente ocupado.

Auto-Exposição indica o nível de conforto do indivíduo em situações de evidência perante grupos (impressionar, provocar, fascinar, causar admiração, divertir). O intraempreendedor é uma pessoa autoconfiante e orgulhosa de si, vende sua imagem até com algum exagero.

Realização indica o nível de necessidade do indivíduo para produzir resultados (ambição). Sugere, ainda, aspectos de sua auto-estima e sentimentos de adequação pessoal. O intraempreendedor é muito ambicioso, possui metas pessoais elevadas e aprecia os desafios.

Este perfil que se traçou anteriormente teve sua origem nas teorias e nas observações realizadas por Lobos (2000) e por Pinchot III (1989) sobre os intraempreendedores. Elas permitem que se conclua que, para o

intraempreendedor executar suas funções, seriam necessários determinados estilos de comportamentos profissionais.

Conforme a descrição das características do perfil do intraempreendedor, pode-se observar que o estilo de relacionamento interpessoal mais apropriado para tais características fluírem é o do “eu” aberto. O intraempreendedor possui facilidade em se comunicar, em se expor e principalmente em dar feedback. São citados como sendo bastante transparentes em suas relações, o que o direciona para uma área na qual a confiança está presente. Pela capacidade de trabalhar em equipe, somente uma janela aberta fornece subsídios para que o desenvolvimento eficaz da equipe aconteça.

Uma das características mais enfáticas do intraempreendedor é o seu poder de persuasão e comunicação. Em todos os estudos a respeito do perfil do intraempreendedor encontra-se a facilidade com que este se relaciona com os demais integrantes de sua equipe e a sua transparência ao se posicionar e se expor.

A atividade mais importante do intraempreendedor é assumir o papel de líder, e como tal, a atividade principal é a de motivar os seus liderados para que eles possuam comportamentos proativos e que passem a ver o trabalho como um projeto de vida, de crescimento, e não como o mal necessário; que eles assumam o compromisso da finalização e do sucesso do projeto.

O intraempreendedor, para alcançar o seu objetivo, precisa ser claro ao transmitir as suas metas à equipe, as quais devem ser realistas no que tange ao desenvolvimento de equipes sinérgicas.

Conforme estas características e os estudos realizados até o momento, pode-se afirmar que o intraempreendedor é um indivíduo que possui alto nível de domínio pessoal ou responsabilidade pessoal, para que possa ser implementados o valor da empresa e o seu próprio.

Para tanto, as empresas precisam acreditar que é possível criar e manter uma organização afetuosa, saudável, agradável de se trabalhar, com oportunidades de realização disponíveis para todos os seus integrantes, e que tudo isto não contradiga, mas favoreça a consecução dos objetivos empresariais. São as pessoas (intraempreendedores, colaboradores, líderes e liderados, chefes e subordinados) e seu comportamento que constituem a mola propulsora para realizar o esforço de criar, desenvolver e manter instituições empresariais válidas, capazes de responder e contribuir ao processo de evolução social.

5 TESTES PARA AUXILIAR A IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS

Os testes têm como objetivo revelar algumas características. Servem como instrumento de autoconhecimento para auxiliar o indivíduo na tomada de consciência de suas potencialidades e da casualidade de seus comportamentos, facultando-lhe o planejamento de ações para aproveitamento de oportunidades pelo aprimoramento pleno de suas qualidades pessoais. Para as organizações, os testes possuem a função de ser um instrumento para identificar o potencial humano instalado na organização, permitem que se estabeleçam metas condizentes com as condições disponíveis do indivíduo. Oferecem, ainda, um suporte à decisão em processo seletivo, em que o instrumento pode, pelas suas características, ser utilizado em processos de análise de potencial necessário a planos de carreira e em programas de desenvolvimento de pessoal.

Nesse sentido, vale salientar o fato de que os testes são situacionais e não são à prova de burla.

O primeiro teste sugerido é o IAT – Inventário da Atitude no trabalho – criado por Lopes e Freitas em 1997. O Inventário da Atitude no trabalho é um instrumento de verificação das atitudes subjacentes às necessidades presentes, manifestas ou não na conduta de um indivíduo. O IAT foi planejado para aplicação universal a adultos ou jovens com escolaridade equivalente ao segundo grau. Composto de 20 escalas, classificadas em três categorias: administrativa, interpessoal e intrapessoal. Das 20 escalas, selecionam-se as

que possuem conexão com o intraempreendedor, são elas: planejamento, organização, controle, decisão, conformidade, delegação, dominância, comunicação, autonomia, confrontação, envolvimento, persistência, abertura e inovação, tónus, auto-exposição e senso de realização.

Para diagnosticar o estilo interpessoal, é indicada a aplicação do teste da Janela de Johari (Anexo A).

Aplica-se o Motivograma (Anexo B) para encontrar o nível de necessidade de um indivíduo. Através deste teste, pode-se levantar quais são os níveis de necessidades dentro da teoria de Maslow que estão insatisfeitos, logo eles são estímulos para motivação. Para a figura do intraempreendedor, os resultados esperados são de uma busca pela auto-realização e pela estima.

Para avaliar a organização e seus gestores, aplica-se o levantamento de clima organizacional. O Diagnóstico de Clima Organizacional (DCO) fornece uma “radiografia” da empresa (através de seus colaboradores), orientada para a tomada de ações, a fim de que se alcancem metas específicas. A empresa recebe relatórios estatísticos e analíticos que identificam dados de diversas áreas que poderão servir como instrumentos para a tomada de decisões planejadas sobre os recursos humanos da empresa.

O instrumento utilizado é geralmente um questionário objetivo, identificando a situação atual e a desejável da empresa – com obtenção de dados quantitativos e qualitativos de diversas áreas. Tal questionário é composto de 25 (vinte e cinco) afirmações, que deverão levar pesos de um a cinco, conforme consideração, por parte do colaborador, do nível de

necessidade suprida em ordem crescente de satisfação. As áreas enfocam algumas necessidades.

Necessidades Básicas – condições do ambiente físico, de higiene e limpeza; remuneração; uniforme; recursos materiais para realização das tarefas.

Necessidades de Segurança – feedback da chefia com relação à qualidade do trabalho; plano de benefícios; estabilidade profissional; orientações técnicas.

Necessidades de Reconhecimento – valorização do trabalho individual; habilidades reconhecidas pela chefia e por colegas; nível de aceitação das sugestões de melhoria.

Necessidades de Pertencimento – comunicação interpessoal/grupal; identificação do clima criado pela chefia imediata; relacionamento interpessoal; orgulho da empresa.

Necessidades de Auto-realização – oportunidade de aprendizagem constante; possibilidade de crescimento pessoal; importância de seu trabalho no contexto da empresa; auto-avaliação; utilização do potencial individual.

Concomitantemente à aplicação do questionário, pode-se aplicar o diagnóstico organizacional (Rosa Krausz), que é um levantamento do clima organizacional, centrado em doze focos específicos, que permite diagnosticar, de maneira mais reforçadora, as áreas que apresentam deficiências: relações interpessoais, padrões de comportamento, relações intergrupais, padrões de comunicação, canais de comunicação, estilos de liderança, processo de tomada de decisão, planejamento, resolução de problemas, trabalho em

equipe, clima organizacional e motivação. Estas áreas são descritas detalhadamente a seguir.

Relações Interpessoais

A percepção que os colaboradores têm a respeito das relações interpessoais no ambiente de trabalho – o isolamento e a aproximação das pessoas, a existência ou não de grupos fechados e o grau de confiança – interfere sensivelmente na produtividade e nos resultados da empresa.

Padrões de comportamento

São indicativos do grau de complexidade/conflicto ou da cooperação/harmonia existentes na empresa.

Relações Intergrupais

Indicam o grau de organicidade da empresa, e como são abordados assuntos e problemas ligados à interdependência.

Padrões de Comunicação

Identificação do nível de integração das atividades; e reconhecimento de obtenção e perda de informações.

Canais de Comunicação

Fornecem dados referentes à utilização dos canais formais e informais de comunicação, e dos processos que facilitam ou impedem a circulação das informações e o seu acesso na empresa.

Estilos de Liderança

Identificam os estilos de liderança mais frequentes na empresa, sob o ponto de vista dos colaboradores.

Processo de tomada de decisão

Considera a frequência das decisões tomadas de formas aleatórias, ocasionais ou planejadas.

Planejamento

Avalia as atividades que contribuem ou não para a obtenção dos resultados através de ação planejada.

Resolução de problemas

Identifica o fluxo do encaminhamento de soluções para problemas importantes.

Trabalho em equipe

Considera a qualidade de interdependência das áreas que compõem a empresa e a forma como as pessoas contribuem umas com as outras para atingir direta ou indiretamente resultados.

Clima organizacional

Identifica o nível de segurança e o grau de satisfação dos colaboradores.

Motivação

Informa o grau de conscientização a respeito da importância, dentro do grupo profissional, de disponibilidade para enfrentar desafios e aceitar novas responsabilidades. Sabe-se que o tratamento que a chefia oferece aos subordinados interfere diretamente na produtividade, na qualidade e no nível de relacionamento do grupo. Certos testes podem ser aplicados nas chefias a fim de se identificar o seu perfil. Dentre eles, sugerem-se o teste de estilos de liderança segundo a teoria de McGregor (1960) (Anexo C) e o teste de estilos de liderança segundo a teoria da liderança situacional (Anexo D). Através desta

bateria de testes, pode-se diagnosticar o indivíduo para se identificar o perfil do intraempreendedor; conhecer a organização para avaliar as suas condições, assimilar os intraempreendedores e o seu desenvolvimento; identificar também as chefias para facilitar o desenvolvimento e a manutenção do intraempreendedorismo na empresa.

QUADRO 9 - APLICABILIDADE DOS TESTES PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

Características	Teste 1 Janela Johari	Teste 2 Perfil de Motivação Individual	Teste 3 IAT
Planejamento			Aplica-se
Organização			Aplica-se
Controle			Aplica-se
Decisão			Aplica-se
Conformidade			Aplica-se
Delegação			Aplica-se
Dominância			Aplica-se
Comunicação	Aplica-se		Aplica-se
Autonomia			Aplica-se
Confrontação			Aplica-se
Envolvimento			Aplica-se
Persistência			Aplica-se
Abertura e inovação			Aplica-se
Tônus			Aplica-se
Auto-exposição			Aplica-se
Realização		Aplica-se	Aplica-se
Relacionamento interpessoal	Aplica-se		
Motivação		Aplica-se	

5.1 O LEVANTAMENTO DO PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

A metodologia que orienta a pesquisa teve como propósito levantar as características atitudinais dos intraempreendedores.

5.1.1 Procedimentos metodológicos

A presente bateria de testes tem um caráter exploratório, uma vez que objetiva identificar o perfil do intraempreendedor.

A partir das características dos intraempreendedores descritas, pode-se avaliar os indivíduos no que tange às características comportamentais intraempreendedoras, além de identificar, através dos resultados obtidos, quais características já estão desenvolvidas e quais merecem atenção do indivíduo testado ou da organização.

5.1.2 Classificação dos resultados

A classificação é obtida através de uma pontuação e de observação do comportamento e dos resultados alcançados pelo indivíduo em sua carreira.

A população estudada (amostra) foi de 1.278 (mil duzentos e setenta e oito indivíduos), ou seja, este foi o número de testes respondidos, sendo que 100% (cem por cento) dos indivíduos são funcionários efetivos de empresas.

De acordo com os resultados dos testes, 17% (dezessete por cento) dos indivíduos são intraempreendedores, 60% (sessenta por cento) apresentam

algumas características intraempreendedoras e possuem boas possibilidades de desenvolvimento, e 23% (vinte e três por cento) não apresentam características intraempreendedoras.

5.1.3 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada em:

- indústria de tecnologia em São Paulo;
- indústria de beneficiamento de filmes, injeção plástica e embalagem em Manaus;
- empresa do ramo moveleiro em Santa Catarina;
- empresa de serviços, órgão público e supermercadistas de Santa Catarina.

Funcionários testados	Ramo da Empresa	Região
400	Tecnologia	São Paulo
400	Beneficiamento de filmes, injeção plástica e embalagem	Manaus
150	Moveleiro	Santa Catarina
57	Serviços	Santa Catarina
117	Órgão público	Santa Catarina
154	Supermercadistas	Santa Catarina

5.1.4 Período de tempo

Os questionários (testes) foram respondidos entre março de 1999 e agosto de 2001.

5.1.5 Exemplo de uma empresa saudável

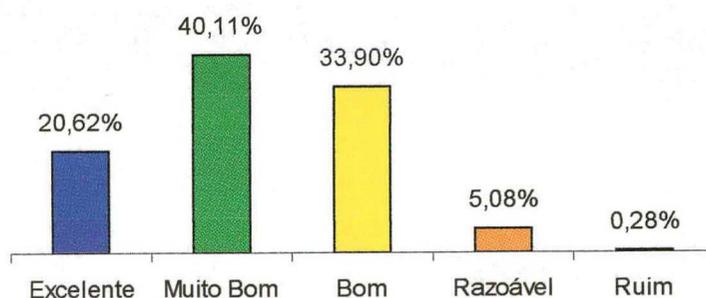
É feita a seguir a Análise Qualitativa e Comparativa dos Resultados Finais do Levantamento do Clima Organizacional (Pesquisa de Clima Organizacional e Diagnóstico Organizacional Rosa R. Krausz).

Relação total dos itens avaliados

1 – Condições de higiene e limpeza

Os resultados obtidos neste aspecto são positivamente relevantes, demonstram bom grau de satisfação dos colaboradores quanto às condições de higiene e limpeza da empresa.

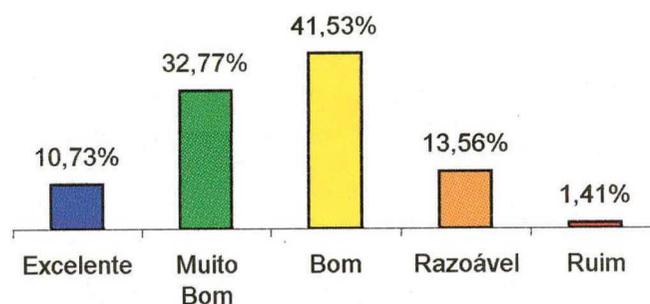
GRÁFICO 1 – CONDIÇÃO DE HIGIENE E LIMPEZA



2 – Plano de benefícios

Parece bastante satisfatório (mais da metade dos colaboradores identificaram como muito bom/bom) o plano de benefícios oferecido pela empresa. Cabe salientar que neste item não houve especificação de nenhum dos benefícios, sendo avaliados em conjunto.

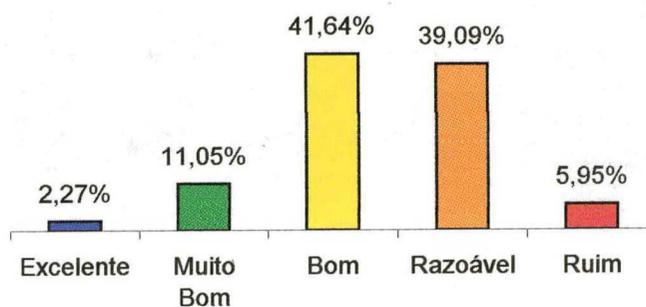
GRÁFICO 2 – PLANO DE BENEFÍCIOS



3 – Salário recebido

A grande maioria dos entrevistados qualifica o salário recebido pelo trabalho que realiza entre razoável e bom.

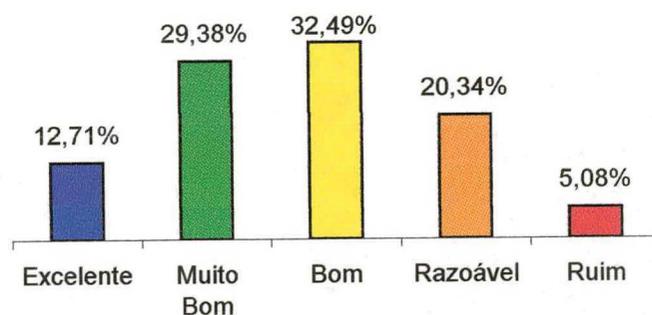
GRÁFICO 3 – SALÁRIO RECEBIDO



4 – Ambiente físico do setor

Os percentuais obtidos nesta questão revelam colaboradores satisfeitos em sua maioria no que diz respeito aos aspectos físicos/ergonômicos de seus setores de trabalho.

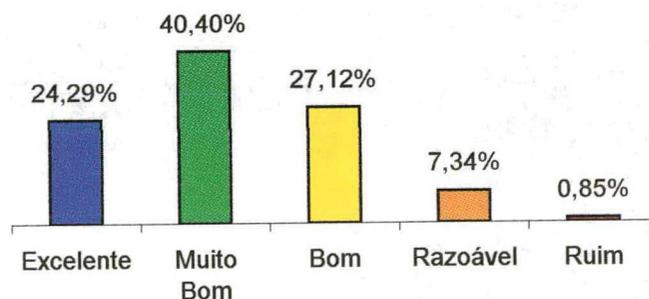
GRÁFICO 4 – AMBIENTE FÍSICO E SETOR



5 – Relacionamento entre os colegas

Aparentemente, não existem problemas graves de relacionamento interpessoal entre colaboradores do mesmo grupo, pois o relacionamento é classificado pela maioria como muito bom/bom.

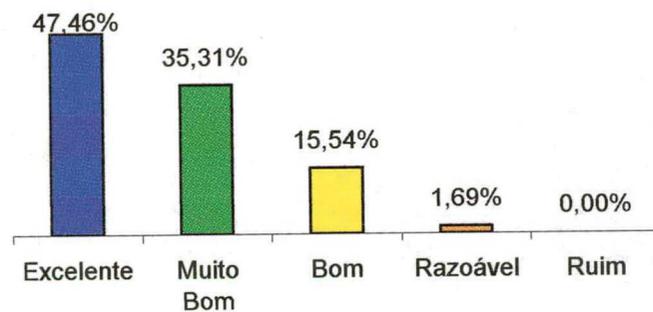
GRÁFICO 5 – RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS



6 – Orgulho de trabalhar na empresa

Mais da metade do grupo sente-se orgulhosa em fazer parte do quadro funcional da empresa, porém mais de 43% identificam esta característica com frequência de “quase sempre e às vezes” (não há estas opções no quadro abaixo).

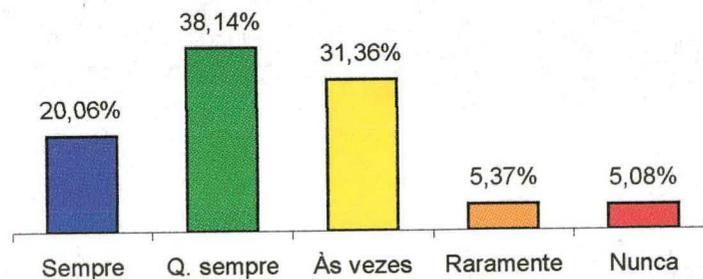
GRÁFICO 6 – ORGULHO DE TRABALHAR NA EMPRESA



7 – Estabilidade no emprego

O grupo aparenta ter, na sua maioria, sentimento de segurança e estabilidade profissional.

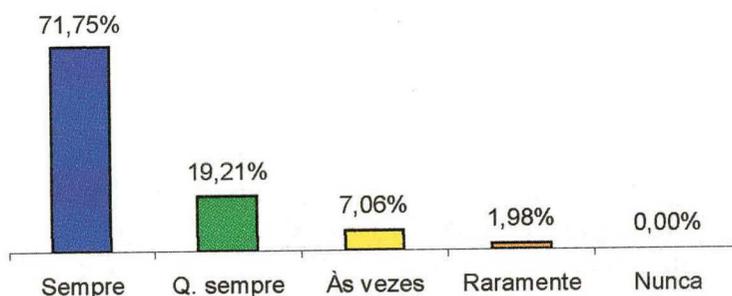
GRÁFICO 7 – ESTABILIDADE NO EMPREGO



8 – Orgulho da função que realiza

O resultado obtido neste critério leva à reflexão do grau de comprometimento e responsabilidade da maioria destes colaboradores.

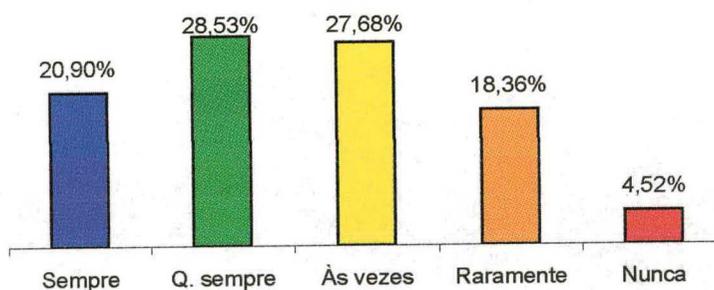
GRÁFICO 8 – ORGULHO DA FUNÇÃO QUE REALIZA



9 – Reconhecimento do profissional pela empresa

Este aspecto leva em consideração o reforço através do feedback e de sua influência na produtividade do grupo. Poderá ser direcionado de uma forma melhor, apesar do bom índice de satisfação atingido.

GRÁFICO 9 – RECONHECIMENTO DO PROFISSIONAL PELA EMPRESA

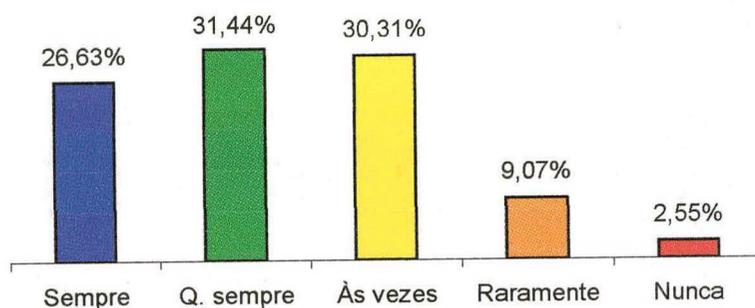


10 – Feedback do grupo de trabalho

Ser ouvido por seu grupo de trabalho é questão que diz respeito à comunicação interpessoal entre colaboradores do mesmo nível hierárquico

(das equipes de trabalho), fator importante para a qualidade e produtividade dos setores. Este aspecto, conforme citado, poderá sofrer intervenções para melhoria.

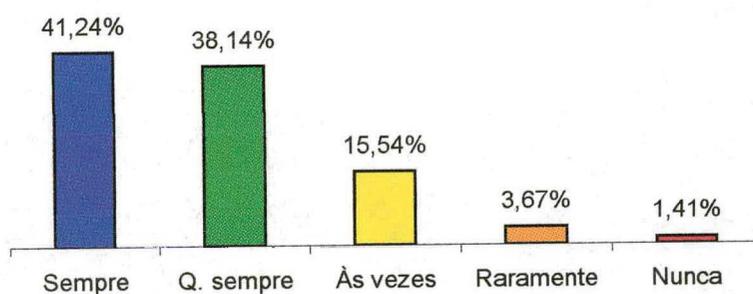
GRÁFICO 10 – FEEDBACK DO GRUPO DE TRABALHO



11 – Disponibilidade de equipamentos e recursos para trabalho

Aproximadamente 80% do grupo afirma que possui material de trabalho.

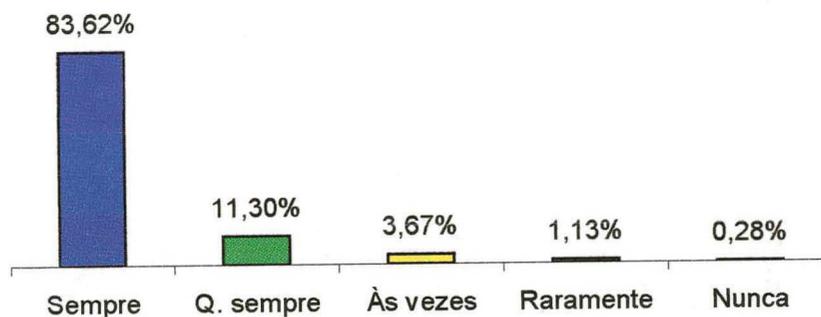
GRÁFICO 11 – DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS E RECURSOS PARA TRABALHO



12 – Importância do próprio trabalho para a empresa

O alto índice de confirmação de que o seu trabalho é importante para a empresa pode estar revelando situação de auto-reforço.

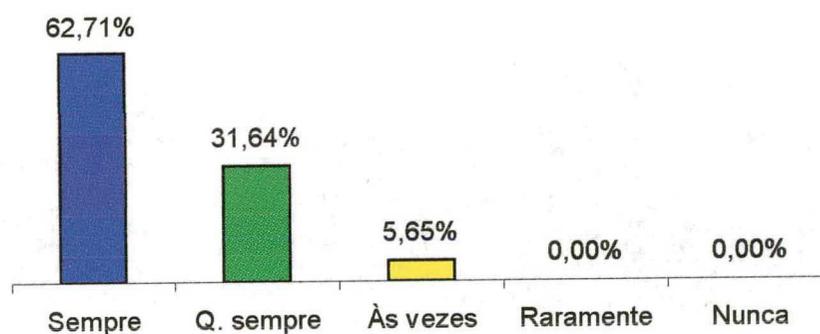
GRÁFICO 12 – IMPORTÂNCIA DO PRÓPRIO TRABALHO PARA A EMPRESA



13 – Conhecimento das tarefas cotidianas

O percentual de colaboradores que responderam “sempre” neste item é tranquilizador, o que não significa deixar de investir no acompanhamento constante dos processos.

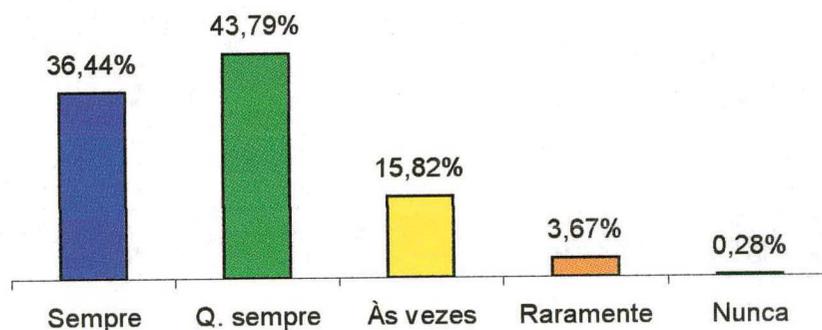
GRÁFICO 13 – CONHECIMENTO DAS TAREFAS COTIDIANAS



14 – Reconhecimento do profissional pelos colegas

Os percentuais levantados podem ser considerados razoáveis para o que se espera dos temas de relacionamento interpessoal. Maior apoio e atenção podem ser sinônimos de reconhecimento e reorientação da qualidade de suas tarefas por seus colegas de setor.

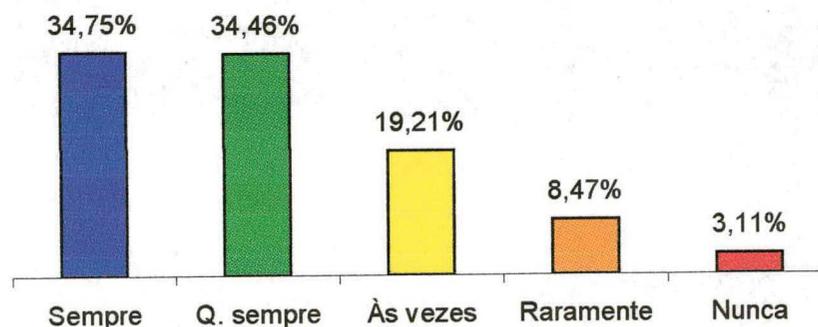
GRÁFICO 14 – RECONHECIMENTO DO PROFISSIONAL PELOS COLEGAS



15 – Reconhecimento do profissional pela chefia

As chefias poderiam estar utilizando mais do instrumento de feedback com seus colaboradores, já que o retorno sobre seus potenciais e suas melhorias só faz aumentar a qualidade do trabalho executado.

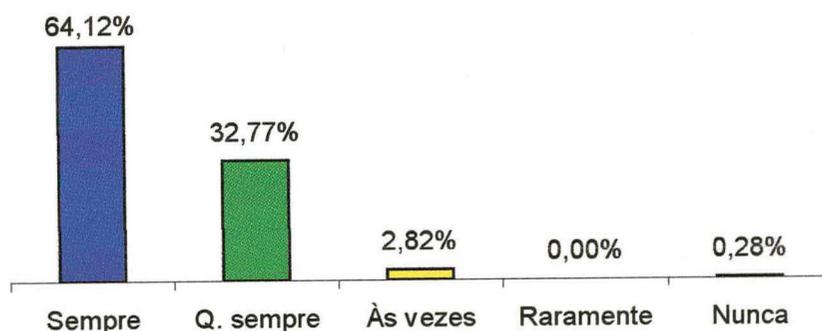
GRÁFICO 15 – RECONHECIMENTO DO PROFISSIONAL PELA CHEFIA



16 – Qualidade do próprio trabalho

A imagem da qualidade do próprio desempenho pode ser fonte de indeterminadas intervenções. Neste caso, pode-se levar em conta estes 30% que afirmam que seu trabalho é quase bem feito, identificando causas e efetuando planos de ação.

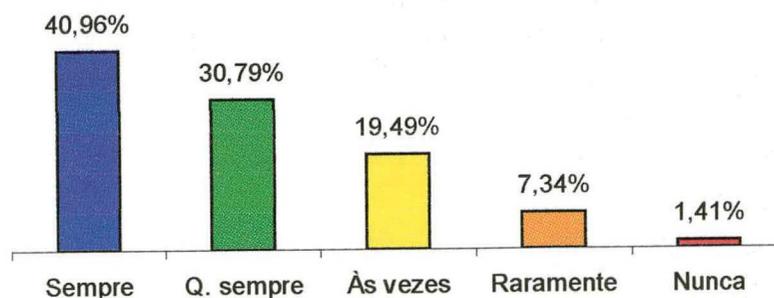
GRÁFICO 16 – QUALIDADE DO PRÓPRIO TRABALHO



17 – Clima de trabalho criado pela chefia

Um ambiente agradável de trabalho é mais produtivo. O chamado clima organizacional parece ser bom freqüentemente – com algumas variações.

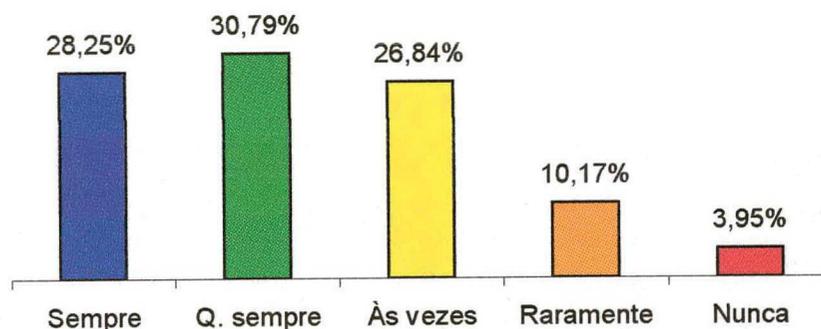
GRÁFICO 17 – CLIMA DE TRABALHO CRIADO PELA CHEFIA



18 – Aceitação das sugestões de melhoria pelas chefias

A expectativa das respostas para este fator não foi suprida. Há necessidade de mais abertura por parte das chefias para receberem sugestões de seus subordinados.

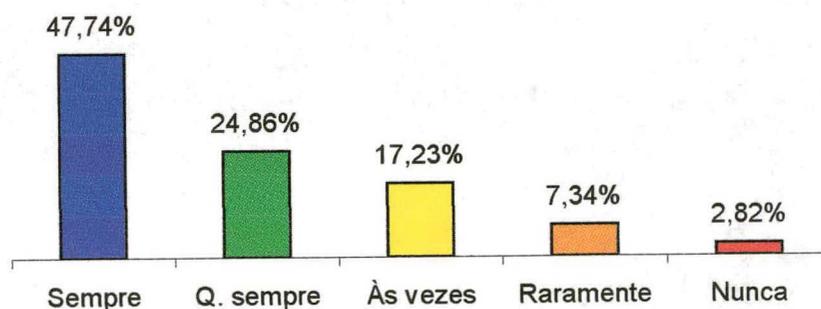
GRÁFICO 18 – ACEITAÇÃO DAS SUGESTÕES DE MELHORIA PELAS CHEFIAS



19 – Orientação da chefia diante das dificuldades de trabalho

A soma dos critérios que se referem às frequências “às vezes”, “raramente” e “nunca” é considerada mais alta do que o desejável neste aspecto.

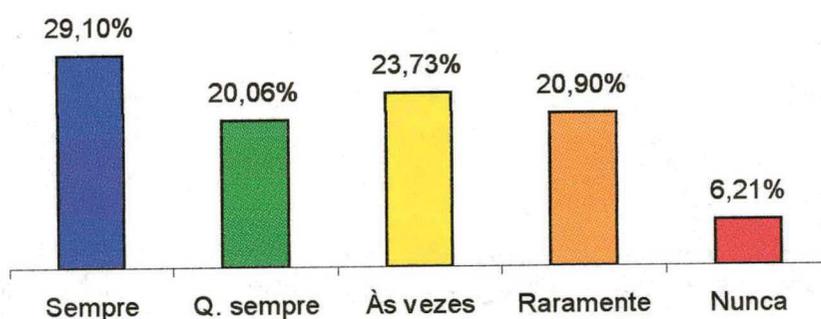
GRÁFICO 19 – ORIENTAÇÃO DA CHEFIA DIANTE DAS DIFICULDADES DE TRABALHO



20 – Oportunidades de aprender coisas novas

Declara-se a imagem de que o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos na empresa é menor do que o esperado pelos colaboradores. Este aspecto geralmente está associado aos índices de motivação dos indivíduos.

GRÁFICO 20 – OPORTUNIDADES DE APRENDER COISAS NOVAS



5.1.6 Outras características

- As relações entre as pessoas apresentam características de interesses próprios, algumas vezes caracterizadas pela “troca de favores”, e outras vezes mantidas entre pessoas que se consideram confiáveis e apoiadoras entre si.
- Os padrões de relacionamento mais comuns são aqueles caracterizados pela confiabilidade mútua, preferencialmente.
- Os grupos (setores) relacionam-se em nível de colaboração para atender aos interesses da empresa, ou ainda, trocam informações/tarefas para auxiliar uns aos outros visando aos interesses imediatos do próprio setor.

- A comunicação é definida como boa, podendo ser um fator importante para melhoria.
- Os canais de comunicação utilizados cotidianamente são aqueles entendidos como canais formais, nos quais há a padronização do mesmo (de quem?) e pouco espaço para personificações. Porém, os colaboradores atribuem importância à existência de um clima de boatos e fofocas, que permeia os canais formais.
- Entre os estilos de liderança mais freqüentes na empresa, a grande maioria dos colaboradores informou que o que predomina é aquele em que o líder solicita opiniões e analisa-as, mas é a cúpula quem decide, tornando o processo mais participativo do que autoritário.
- O processo decisório da empresa normalmente envolve diversos interessados, situando-se através de consultas às diferentes áreas e dos dados levantados para a posterior tomada de decisão.
- O planejamento é percebido pelos colaboradores como um processo de análise e avaliações críticas, analisando diversas variáveis e possibilidade e, ainda, levando em conta o histórico vivido.
- A solução de problemas pode ser definida pela maioria dos colaboradores como um processo de análise de todo o contexto existente, do estudo das melhores ferramentas e da estratégia mais adequada para a ação, efetuando-se de forma ordenada.
- As equipes tendem a trabalhar unidas visando aos objetivos gerais da empresa. Mesmo que algumas pessoas não estejam completamente

integradas às outras, parece haver relevância destes aspectos em busca da qualidade e do comprometimento com o resultado geral/final.

- O clima da empresa é retratado por mais da metade do grupo como sendo motivador, no qual há possibilidades de sentir-se seguro e acolhido profissionalmente.
- O nível de motivação é considerado médio, o que caracteriza que as pessoas aceitam as sugestões de mudança, mas há fortes tendências a permanecerem na rotina. Ocasionalmente as pessoas são elogiadas pela sua performance profissional.

5.1.7 Testes específicos

A Janela de Johari (FRITZEN, 1990) retrata o tipo de relacionamento que acontece intradepartamentalmente. A empresa parece que possui, na maioria dos seus setores, um relacionamento aberto, considerado o estilo ideal, em que a comunicação flui facilmente.

A empresa apresentou uma homogeneidade nos resultados entre todos os setores e turnos.

É provado que o que move o indivíduo é a necessidade – mola propulsora para o desenvolvimento humano. Acredita-se que a maioria das pessoas não atinge o seu próprio ápice, não desenvolve como deveria suas potencialidades se não for devidamente incitada a fazê-lo, isto é, a necessidade impele aos indivíduos a mostrarem o melhor de si.

Quando todas as necessidades são satisfeitas, sem que se dê ao indivíduo condições de satisfazê-las por si mesmo, geram-se pessoas com criatividade baixa que não se arriscam.

O item que obteve maior índice de insatisfação foi o social. Isto demonstra a necessidade de maior integração entre os colegas de trabalho.

A ambição pelo crescimento e desenvolvimento pessoal apresentou índice considerado adequado no motivograma.

Para uma empresa possuir um quadro de colaboradores cada vez mais competitivos e melhores, deve apresentar uma preocupação por parte de cada indivíduo no próprio desenvolvimento, principalmente se tratarmos de chefias.

No motivograma, a maior insatisfação ocorreu no critério social. Isto significa que se trata de um grupo com disponibilidade e interesse no desenvolvimento de equipes, nas relações interpessoais, no auto e heteroconhecimento, um grupo que necessita de reforço em ações sociais, pois esta é a fonte de maior motivação.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Neste estudo procurou-se compreender o perfil comportamental do intraempreendedor, recapitulando as teorias sobre comportamento e sobre a importância do intraempreendedor dentro das organizações.

Para isso, analisaram-se as características das atitudes do intraempreendedor, através de uma bateria de testes atitudinais, para que sirvam de guia à identificação destes profissionais numa organização.

Os testes atitudinais propostos foram eficientes na obtenção do perfil das atitudes do indivíduo no trabalho, para identificação da existência das características intraempreendedoras.

Por meio do estudo sobre o intraempreendedor e as organizações, com enfoque no ambiente organizacional e no perfil do intraempreendedor, procurou-se mostrar que um depende do outro.

Buscou-se definir e compreender a influência do clima organizacional no desenvolvimento das funções do intraempreendedor, com base em algumas escolas científicas e nas teorias sobre liderança.

Procurou-se também estudar as formas de liderança, tentando fazer uma correlação com a influência na formação da cultura organizacional. Por fim, expôs-se como se pode estimular o ambiente organizacional a implementar e desenvolver os intraempreendedores.

Com a realização deste estudo, pôde-se concluir que o intraempreendedor possui função-chave para o desenvolvimento inovador das empresas. Desta forma, as organizações precisam estar abertas e preparadas para lidar com os indivíduos que possuem características intraempreendedoras e saber segurá-los e até mesmo desenvolvê-los quando necessário. Por outro lado, muitas organizações não estão prontas para receber o intraempreendedor, o que acaba gerando um desgaste para ambas as partes acarretando o desligamento do colaborador do quadro de funcionários, seja por vontade própria ou por vontade da organização.

Com base nesses critérios, conclui-se que os intraempreendedores requerem uma organização capaz de acomodá-los, eles possuem muitas visões e ambições. Portanto, quanto menos burocrático for o ambiente de trabalho, melhor será a empresa. Ambientes permissivos lhe são favoráveis. De outra forma, não poderia impor seus próprios códigos de conduta, ou ter suas opiniões, nem sempre convencionais, levadas em consideração.

6.2 Recomendações

Observa-se que os resultados obtidos deste estudo servem de modo geral para apresentar indicações sobre futuros trabalhos nesta área. Para tanto, algumas recomendações serão feitas a seguir.

- Todos os testes que podemos realizar para traçar o perfil do indivíduo e estudá-lo a fim de adequá-lo a um esquema de treinamento e

desenvolvimento das habilidades para que se torne um intraempreendedor poderão ter uma margem de erro, pois todos os testes não são à prova de burla e possuem influência situacional.

- Para se avaliar a cultura e o clima de uma organização, é necessária a utilização de vários instrumentos, testes. Eles devem ser tabulados de forma cruzada para se poder chegar a um resultado fidedigno, pois não existe um único elemento que possa ser utilizado e que revele o panorama da empresa.
- Sabe-se que o autodesenvolvimento é uma questão de foro essencialmente pessoal, devendo ser despertado e estimulado, mas deixado exclusivamente à determinação do próprio indivíduo.
- No que tange à gestão das inter-relações dos líderes com os subordinados, dos objetivos da empresa com os objetivos dos indivíduos, precisa-se da capacidade de diagnosticá-las.

BIBLIOGRAFIA

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Mutatis Mutandis: Dinâmicas de grupo para o desenvolvimento humano.** Campinas, SP: Papirus, 1999.

BRANDEN, Nathaniel. **Auto-estima no trabalho: como pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 141p.

_____. **Auto-estima, liberdade e responsabilidade.** São Paulo: Saraiva, 1997.

BYHAM, William C. **ZAPP! O poder da energização: como melhorar a qualidade e a produtividade e a satisfação de seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLLINS, James Charles. **Feitas para durar: praticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DIMITRIUS, Jô-Ellan. **Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano.** São Paulo: Alegro, 2000.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Guazzelle, 1999.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1990.

GAUDENCIO, Paulo. **Men at work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo: Gente, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KAUTZ, Judith. **Intrapreneurship**. Disponível em: <http://entrepreneurs.about.com/library/weekly/aa040999.htm?COB=home&terms+intrapreneurship&PM=113300T>> Acesso em: maio 2000.

LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário**: como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982.

LOBOS, Júlio. **A personalidade executiva**: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Negócio, 2000. 247p.

LOPES, Moacir de S.; FREITAS, Ana Maria. **Inventário das atitudes de trabalho – IAT**: manual de aplicação. São Paulo: Casa do psicólogo, 1997.

LUFT, Joseph. **Of human interaction**. Palo Alto: National Press Books, 1969.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. 392p.

_____. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row publishers, 1959.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, Simão de. **Oficina de Dinâmica de grupos: para empresas, escolas e grupos comunitários**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PALOMINOS, Roberto. **Nem acaso, nem milagre: a gestão do compromisso**. São Paulo: Gente, 1997.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTO, Rosa Maria Braga. **Cultura, poder e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV Management – curso de educação continuada, 2001.

REINCKE, Mercedes. O Negócio da fantasia. **HSM Management**, São Paulo, v. 7, n.2, p.102-108, mar./abr. 1998.

RIBEIRO, Célia. **Boas maneiras & sucesso nos negócios: um guia prático de etiqueta para executivos**. Porto Alegre: L&PM, 1993.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Brasília: FUNBEC, 1970.

SLATER, Robert. **Jack Welch, o executivo do século: os insights e segredos que criaram o estilo GE**. São Paulo: Negócios, 2001.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. **Como escolher um padrão de liderança**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração).

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

Anexo A – Teste Janela de Johari – Como você se relaciona no ambiente de trabalho?

É constituído por 20 situações possíveis de ocorrer dentro de uma empresa, composto de duas afirmativas de resposta em cada. O usuário deve analisar qual seria o seu comportamento diante dessas situações. Para cada situação, o usuário deverá atribuir o total de 5 (cinco) pontos entre as duas alternativas, ou seja, o somatório entre as alternativas A e B deve ser igual a cinco.

1. Caso um colega tenha um mau relacionamento com outro colaborador, cuja cooperação é fundamental para o bom desempenho do grupo, eu:

A – falaria ao meu colega que ele é responsável, em parte, pelo mau relacionamento com o outro e das conseqüências que isso está acarretando ao grupo.

B – para não me aborrecer com ambos, simplesmente não faria qualquer comentário.

2. Se durante uma reunião entre colegas de trabalho, o assunto abordado dirige-se para uma área sobre a qual me consideram grande conhecedor, mas que na verdade nada sei a respeito, eu:

A – simplesmente confesso o meu desconhecimento, sem maiores preocupações e tento manter o assunto em pauta.

B – procuro mudar o rumo do assunto, antes de solicitarem minha opinião.

3. Meu chefe está sendo convidado pela direção da empresa para ocupar um cargo maior, porém acho que ele não reúne qualificações para o cargo, eu:

A – manifestaria minha preocupação para meu chefe e também para a direção, a fim de que eles examinassem melhor essa decisão.

B – não faria comentários com meu chefe e nem com a direção a respeito do que penso, pois isso deve ser decisão deles.

4. Caso meu colega de trabalho viesse me perguntar se ouvi boatos a seu respeito que podem prejudicá-lo, e que de fato já tomei conhecimento, eu:

A – informaria a ele tudo o que ouvi e quem me informou.

B – diria a ele que nada sei a respeito do assunto e que ele não desse a mínima importância, até porque “boatos são boatos”.

5. Caso o relacionamento que mantenho com meu superior estivesse sendo afetado devido a freqüentes discussões que temos a respeito de um assunto muito importante para nós, eu:

A – mostraria a ele o quanto nossas divergências estão atrapalhando nosso relacionamento e proporia discutir o assunto até a sua solução.

B – procuraria ser mais reservado e evitaria retomar o assunto, a fim de não prejudicar nosso relacionamento ainda mais.

6. Caso um colega mencionasse o seu desagrado em relação a outro membro do nosso grupo, que na sua opinião tem tido um mau relacionamento com todos (opinião com a qual concordo plenamente), eu:

A – escutaria-o e manifestaria minha opinião, a fim de que ele soubesse o que penso sobre o assunto.

B – escutaria-o, porém não manifestaria minha opinião, a fim de evitar maiores confusões, caso ele não mantivesse sigilo sobre meus comentários.

7. Caso, no dia-a-dia, eu percebesse que um dos meus colaboradores não estivesse se relacionando adequadamente com os demais colegas, eu:

A – correria o risco de ser considerado "intrometido" e lhe manifestaria o que tenho percebido, e também qual é minha opinião sobre o assunto.

B – não faria qualquer comentário, evitando intrometer-me no relacionamento do grupo.

8. Caso meu chefe demonstrasse sinais de estar sempre se preocupando e se irritando por qualquer coisa comigo, eu:

A – conversaria com ele a respeito do assunto e lhe diria o quanto a sua atitude está dificultando o nosso entendimento.

B – seria muito habilidoso ao lidar com ele, imaginando que ele deveria estar enfrentando algum problema de caráter pessoal.

9. Caso eu começasse a sentir desinteresse em trabalhar com meu chefe e percebesse que essa atitude estava interferindo no nosso relacionamento, eu:

A – comunicaria diretamente o que estou sentindo e tentaria buscar o entendimento.

B – não comentaria nada, porém permitiria que ele percebesse o que estaria acontecendo, através de um tratamento mais distante e falando com ele apenas o indispensável sobre o trabalho.

10. Caso eu estivesse abordando o desempenho de um colega, com ele mesmo, que é uma pessoa extremamente sensível, eu:

A – informaria-o sobre suas deficiências e o encorajaria a buscar um melhor desempenho.

B – para não melindrá-lo, evitaria citar seus pontos negativos.

11. Se percebo que meu colaborador está se comportando de uma maneira diferente, evitando-me, fazendo seu trabalho, mas distante de mim, eu:

A – iria tratá-lo da mesma maneira, já que ele prefere este tipo de relacionamento.

B – perguntaria a ele o que está acontecendo.

12. Meu colega tenta alertar-me sobre o tipo de comportamento que estou apresentando e o prejuízo que isto está causando no meu relacionamento com os demais membros da nossa equipe, eu:

A – procuraria demonstrar-lhe por que me comporto da forma que ele está dizendo.

B – pediria que ele fornecesse maiores detalhes a respeito do meu comportamento e também que apresentasse sugestões para melhorar meu convívio com os outros.

13. Caso eu sentisse que o tratamento que meu chefe está me dispensando é injusto, eu:

A – não faria quaisquer comentários e aguardaria que ele abordasse o assunto.

B – perguntaria a ele o que está ocorrendo, o que estou fazendo para merecer esse tratamento injusto.

14. Se, ao conversar com dois de meus auxiliares, um deles divulgasse, inesperadamente, um projeto de alguns membros da equipe, o qual desconheço completamente e que poderia atrapalhar nosso rendimento, eu:

A – deixaria-os à vontade para continuar falando ou não a respeito desse projeto.

B – colocaria-os “contra a parede”, para conseguir maiores informações sobre o projeto e também procuraria saber o que eles pensam sobre o assunto.

15. Caso eu tomasse conhecimento que estaria sendo avaliado para uma promoção na empresa e, nessa oportunidade, meu relacionamento com o grupo estivesse bastante difícil, eu:

A – examinaria sozinho minhas dificuldades e tentaria encontrar alternativas para melhorar meu comportamento.

B – abordaria com o grupo minhas deficiências e buscaria melhorar nosso relacionamento.

16. Se eu tomasse conhecimento que um colega com o qual andei discutindo está falando mal a meu respeito, eu:

A – não faria nada, a fim de evitar maiores complicações e brigas inúteis, até porque o tempo é o melhor remédio.

B – diria a ele o quanto me desagradava a sua atitude e proporia que juntos encontrássemos uma solução.

17. Caso eu estivesse enfrentando problemas pessoais e meu superior me alertasse que nos últimos tempos tenho sido muito agressivo, eu:

A – pediria a ele que me deixasse em paz, porque estou passando por um momento difícil.

B – escutaria suas observações e não faria qualquer comentário sobre o que está ocorrendo comigo.

18. Se um dos meus auxiliares fizesse um comentário a respeito do mau relacionamento que tenho com outra pessoa do mesmo nível hierárquico que o meu, cuja colaboração é fundamental para a empresa, eu:

A – diria a ele que o assunto não me interessa e que ele cuide do seu trabalho.

B – ouviria-o com atenção, discutiria cada detalhe e analisaria até que ponto esse problema está atrapalhando nosso rendimento.

19. Caso, durante uma reunião com meus colegas e meu chefe, um dos colegas propusesse que fosse avaliado o desempenho do meu setor/atividade, eu:

A – argumentaria que meu chefe é a pessoa mais habilitada para, sem ajuda de ninguém, avaliar meu desempenho.

B – aceitaria de bom grado e incentivaria os demais colegas para que expressassem suas opiniões.

20. Caso eu suspeitasse que um forte boato a meu respeito, está sendo divulgado na empresa e que um dos meus auxiliares certamente está a par do assunto, eu:

A – não faria nenhum comentário e aguardaria que ele viesse informar-me sobre o assunto.

B – comentaria com ele e o pressionaria para que ele me informasse sobre tudo que sabe a respeito do assunto.

A medida de abertura é calculada somando-se as letras "A" das situações de 1 a 10. E o Feedback é calculado através da soma das letras "B" das situações 11 a 20. A Janela poderá ser desenhada usando a tabela a seguir para converter os escores brutos em percentuais e registrá-los no quadro com graduação percentual.

TABELA - título desta tabela

Abertura	Percentuais	Feedback
47	99	47
40	90	41
35	80	38
34	70	36
31	60	34
29	50	32
28	40	30
26	30	28
23	20	26
19	10	23
13	01	16

Anexo B – Teste Perfil de Motivação Individual

Instruções:

Responda às questões, pontuando-as da forma seguinte.

3- a resposta corresponde ao meu comportamento.

2- a resposta corresponde em parte ao meu comportamento.

1- a resposta corresponde pouquíssimo ao meu comportamento.

0- a resposta não corresponde ao meu comportamento.

A soma das alternativas de cada questão deve ser 3.

Então, as possibilidades de resposta são:

I - (1)	II - (2)	III - (3)	IV - (0)
(2)	(1)	(0)	(3)

Itens a indicar pontuação

1 O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2 Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Z me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3 O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno etc.)

Y não me confere o devido respeito e consideração.

4 Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, e tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

5 Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y me conferir maior prestígio e poder.

6 A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X me delega responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias básicas com os meus companheiros.

Z as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7 O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

W um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Y o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

8 Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

V me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

X me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

9 O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y não me confere o devido respeito e consideração.

Z resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10 Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Z me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

11 Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Y me conferir maior prestígio e poder.

12 A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

Z as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

13 O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14 Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15 O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W não pensa no dia de amanhã.

X é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

16 Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17 Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

W me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

18 A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias básicas com os meus companheiros.

Y outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

19 O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

X o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

Y o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

20 Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

Z me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

21 O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno etc.).

X é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22 Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, e tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

Z me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

23 Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24 A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

W perco a confiança no meu chefe e desconfio da estabilidade dele, temo pela sobrevivência da minha organização.

Y outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

25 O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26 Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Y me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

27 O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W não pensa no dia de amanhã.

Z resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28 Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W tenho um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

X mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

29 Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

X me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Z me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

30 A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou da saída.

W perco a confiança no meu chefe e desconfio da estabilidade dele, temo pela sobrevivência da minha organização.

Tabulação das respostas

Transfira para este mapa as pontuações atribuídas às alternativas analisadas nos 30 itens: Os quadrados assinalados com “==” não existem para os itens indicados.

Item	V	W	X	Y	Z
1.		==	==	==	
2.	==		==	==	
3.		==	==		==
4.		==		==	==
5.	==		==		==
6.	==	==		==	
7.	==		==		==
8.		==		==	==
9.	==	==	==		
10.	==		==	==	
11.		==	==		==
12.		==	==	==	
13.			==	==	==
14.	==			==	==
15.	==			==	==
16.	==	==	==		
17.			==	==	==
18.	==	==			==
19.	==	==			==
20.	==	==	==		
21.		==		==	==
22.	==	==		==	
23.		==	==	==	
24.	==		==		==
25.		==	==		==
26.	==	==			==
27.	==		==	==	
28.	==			==	==
29.	==	==		==	
30.			==	==	==
Totais					
	V	W	X	Y	Z

Transfira esses totais para a próxima tabela.

Atenção! Os cinco totais deverão somar 90 pontos ao todo, a menos que tenha incorrido em erro na pontuação de cada item.

Nível das Necessidades Insatisfeitas

Legenda:

F= necessidades fisiológicas

S= necessidades de segurança

A= necessidades de associação (social)

AE= necessidades de auto-estima

AR= necessidades de auto-realização

Pontos	F	S	A	AE	AR
36					
34					
32					
30					
28					
26					
24					
22					
20					
18					
16					
14					
12					
10					
8					
6					
4					
2					
	V	W	X	Y	Z

Anexo C - Análise Pessoal dos estilos de Liderança

Este teste possui o objetivo de identificar o estilo de liderança do usuário de acordo com McGregor (1960). Este exercício foi planejado para ajudar a compreender melhor as suposições que as pessoas fazem sobre as outras e sobre a natureza humana. Existem dez pares de afirmações. Dê um peso de 0 (zero) a 10 (dez) para cada afirmação, de modo a mostrar a força relativa de sua crença nas afirmações de cada par. Os pontos dados a cada par devem somar dez em todos os casos.

1.

A. É da natureza humana que as pessoas façam tão pouco trabalho quanto puderem fazer sem serem punidas.

B. Quando as pessoas evitam trabalhar, normalmente é porque seu trabalho perdeu o significado.

2.

C. Se os empregados tiverem acesso a qualquer informação que desejarem, tenderão a ter atitudes melhores e a comportar-se mais responsabilmente.

D. Se os funcionários tiverem acesso a mais informações do que precisarem para realizar suas tarefas imediatas, normalmente irão usá-la mal.

3.

E. Um problema, quando se solicitam idéias dos empregados, é que sua perspectiva é muito limitada para que suas sugestões sejam de grande valor prático.

F. Solicitar idéias dos empregados amplia sua perspectiva e resulta no desenvolvimento de sugestões úteis.

4.

G. Se as pessoas em geral não usam muita imaginação e engenhosidade em seu trabalho, provavelmente é porque poucas têm grande dose de qualquer uma dessas qualidades.

H. A maioria das pessoas é imaginativa e criativa, mas não pode mostrar isso em virtude das limitações impostas pelo trabalho e pela supervisão.

5.

I. As pessoas tendem a elevar seus padrões se forem responsáveis pelos próprios comportamentos e pela correção de seus próprios erros.

J. As pessoas tendem a rebaixar seus padrões se não forem punidas por seus erros e maus comportamentos.

6.

K. É melhor dar as pessoas tanto as boas quanto as más notícias, porque a maioria dos empregados quer saber “toda a história”, não importa quão dolorosa seja.

L. É melhor não divulgar as notícias desfavoráveis sobre os negócios porque a maioria dos empregados na verdade deseja ouvir apenas as boas novas.

7.

M. Enfraquece o prestígio do supervisor admitir que um subordinado está certo ou errado, porque ao supervisor deve-se maior respeito que àqueles que lhe são subordinados na organização.

N. Como se deve igual respeito às pessoas em todos os níveis, o prestígio de um supervisor aumenta quando ele sustenta esse princípio pelo reconhecimento de que um subordinado está certo ou errado.

8.

O. Se você der suficiente dinheiro às pessoas, elas provavelmente estarão menos preocupadas com aspectos intangíveis como responsabilidade e reconhecimento.

P. Se você der às pessoas trabalho estimulante e interessante, é menos provável que se queixem a respeito de coisas como pagamento e benefícios suplementares.

9.

Q. Se se permitir que as pessoas estabeleçam seus próprios objetivos e padrões de desempenho, elas tenderão a colocá-los mais alto do que o chefe o faria.

R. Se se permitir que as pessoas estabeleçam seus próprios objetivos e padrões de desempenho, elas tenderão a colocá-los mais baixo do que o chefe o faria.

10.

S. Quanto maior o conhecimento e a liberdade que uma pessoa tem a respeito de seu trabalho, maior o controle necessário para mantê-la "na linha".

T. Quanto maior o conhecimento e a liberdade que uma pessoa tem a respeito de seu trabalho, menor o controle necessário para mantê-la "na linha".

Tabulação

Somar as pontuações dadas às respectivas letras abaixo e verificar qual das teorias obtiveram maior pontuação. A que obteve maior pontuação indica o estilo de liderança.

$A + D + E + G + J + L + M + O + R + S = \text{Teoria X}$

$B + C + F + H + I + K + N + P + Q + T = \text{Teoria Y}$

Anexo D – Teste de liderança situacional

Instrução: Leia as situações e assinale qual das quatro alternativas de solução seria a sua.

Suponha que você se encontra diante das situações descritas a seguir.

- 1** Você vinha manifestando cordialidade e preocupação para com o bem estar dos seus subordinados, os quais vinham retribuindo com um alto nível de produtividade. De repente, eles deixaram de reagir favoravelmente à maneira como você os trata, e a produtividade passa a cair rapidamente. Como você agiria diante desta situação?
- A** Eu insistiria na padronização das rotinas e na necessidade de execução das tarefas.
- B** Eu me colocaria à disposição para discutir informalmente com o grupo, mas não insistiria.
- C** Eu conversaria com os meus subordinados e depois estabeleceria as metas.
- D** Decidiria não intervir.
- 2** Você vem tomando as precauções necessárias para que todos os seus subordinados mantenham-se constantemente a par dos seus deveres e sua responsabilidade. Os resultados alcançados pela sua equipe estão em franca ascensão. Como você agiria diante desta situação?
- A** Eu estabeleceria um relacionamento cordial com os meus subordinados, mas me certificaria de que eles continuam conscientes dos seus deveres e das obrigações.
- B** Não tomaria providência nenhuma.
- C** Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- D** Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.
- 3** Você costuma deixar os seus subordinados à vontade para resolver os problemas, mas eles não conseguem solucionar os deles. O desempenho e as relações interpessoais do grupo têm sido bastante satisfatórios. Como você agiria diante desta situação?

- A** Eu envolveria meus subordinados no problema e participaria da solução com eles.
- B** Deixaria por conta dos subordinados.
- C** Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.
- D** Eu encorajaria o grupo a trabalhar no problema, e me colocaria à disposição para o que fosse necessário.
- 4** Os seus subordinados vêm pensando em introduzir uma mudança na rotina. Eles vêm mantendo bons padrões de eficiência e são sensíveis às necessidades de mudança. Como você agiria diante desta situação?
- A** Eu permitiria que o grupo introduzisse aquela mudança, não exerceria pressão.
- B** Eu determinaria se iria haver mudança ou não, e a forma como seria executada.
- C** Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.
- D** Aproveitaria a sugestão do grupo, mas eu é que autorizaria a mudança.
- 5** Os meus subordinados vêm reduzindo a produtividade nos últimos meses. Ninguém tem se preocupado muito em cumprir as suas metas. Há tempos, uma determinação de funções foi útil para o grupo. Contudo, é necessário "cobrar" o pessoal constantemente para que suas tarefas sejam executadas dentro dos prazos. Como você agiria diante desta situação?
- A** Daria autonomia ao grupo para decidir os seus próprios rumos.
- B** Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- C** Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois acompanharia a sua execução.
- D** Permitiria que o grupo participasse da fixação das próprias metas. Não exerceria pressão.
- 6** O executivo a quem você sucedeu era excessivamente rígido e autoritário. Seus subordinados vinham mantendo bons padrões de desempenho. Você deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tomar o ambiente mais humano. Como você agiria diante desta situação?

- A Faria com que os meus subordinados percebessem que eu os valorizo e conto com eles.
- B Eu insistiria na importância dos prazos e das tarefas.
- C Decidiria não interferir.
- D Eu faria o grupo participar dos problemas, mas me certificaria de que os objetivos seriam atingidos.
- 7 Você está planejando mudanças de grande profundidade. Os seus subordinados têm feito sugestões quanto às mudanças necessárias. Eles vêm demonstrando versatilidade de atuação no dia-a-dia. Como você agiria diante desta situação?
- A Eu determinaria a mudança e supervisionaria criteriosamente a sua execução.
- B Eu persuadiria meus subordinados a aprovar a mudança, mas deixaria que eles organizassem a sua execução.
- C Eu seria receptivo às sugestões de mudança, mas manteria o controle da situação.
- D Evitaria confrontos. Não interferiria.
- 8 Você sente uma certa insegurança em relação aos seus subordinados e acha que o que está faltando é uma atitude mais diretiva de sua parte. Entretanto, a produtividade dos seus subordinados é bastante boa, e o relacionamento entre eles é plenamente satisfatório. Como você agiria diante desta situação?
- A Não interferiria.
- B Eu discutiria a situação com os meus subordinados e depois providenciaria as mudanças necessárias.
- C Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro das normas bem definidas.
- D Eu tomaria cuidado para não exercer pressão excessiva sobre eles, pois poderia prejudicar o nosso relacionamento.
- 9 Você foi designado por seu superior para coordenar um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho, entretanto, está bastante atrasado. O grupo não tem metas bem definidas. Nas reuniões, além da baixa frequência, prevalece um clima de constrangimento social. Contudo, o grupo possui as

qualificações necessárias para colaborar no projeto. Como você agiria diante desta situação?

- A Deixaria por conta do grupo.
- B Eu aproveitaria sugestões do grupo, mas me certificaria de que os objetivos seriam cumpridos.
- C Eu determinaria as metas dos meus subordinados e depois supervisionaria a sua execução.
- D Eu permitiria que o grupo fixasse as suas próprias metas. Não exerceria pressão.
- 10 Os seus subordinados, em geral aptos a assumir responsabilidades, não estão reagindo bem aos novos padrões de desempenho que você estabeleceu recentemente. Como você agiria diante desta situação?
- A Eu permitiria que o grupo determinasse os seus próprios padrões de desempenho. Não exerceria pressão.
- B Eu insistiria nos novos padrões já estabelecidos e supervisionaria rigorosamente o desempenho do grupo.
- C Evitaria confrontos, não exerceria pressão.
- D Eu aproveitaria as sugestões do grupo, mas me asseguraria de que os novos padrões seriam atingidos.
- 11 Você foi promovido a um novo cargo. O seu antecessor era um executivo que procurava não se envolver nos assuntos dos seus subordinados, os quais vinham desincumbindo-se de forma bastante adequada. As relações entre eles são boas. Como você agiria diante desta situação?
- A Eu tomaria providências para que os meus subordinados se mantivessem dentro das normas bem definidas.
- B Eu faria o grupo participar das decisões e estimularia as boas contribuições.
- C Discutiria com o grupo o seu desempenho e depois verificaria a necessidade de adotar novos procedimentos.
- D Continuaría deixando o grupo à vontade.

- 12** Os seus subordinados apresentam as qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, informações recentes revelam a existência de certas dificuldades entre eles. Trata-se de um grupo com uma invulgar folha de serviços, que vem atingindo as suas metas a curto e a longo prazo. Durante o ano passado a equipe trabalhou em harmonia. Como você agiria diante desta situação?
- A** Eu tentaria junto aos meus subordinados encontrar a iniciativa que me parecesse mais indicada e depois verificaria a necessidade de novas providências.
- B** Daria autonomia ao grupo para que resolvesse sem qualquer interferência.
- C** Eu agiria com rapidez e firmeza para mudar o curso dos acontecimentos.
- D** Eu me colocaria à disposição do grupo para discutir o assunto.

Tabulação dos dados - Perfil dos Estilos de Liderança

Transfira os resultados para a tabela a seguir, some a quantidade de pontos marcados em cada coluna e verifique qual dos quatro estilos obteve maior pontuação.

01	A	C	B	D
02	D	A	C	B
03	C	A	D	B
04	B	D	A	C
05	C	B	D	A
06	B	D	A	C
07	A	C	B	D
08	C	B	D	A
09	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
SOMAR				
	Q1	Q2	Q3	Q4