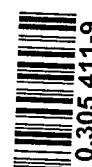


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

José Délio Pinheiro Lopes

**OS ESTILOS GERENCIAIS E SUAS
IMPLICAÇÕES NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO**



UFSC-BU

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA PARA A
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA**

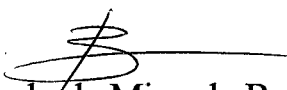


FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 1999

**Os Estilos Gerenciais e suas
Implicações na Motivação dos Funcionários:
Um Estudo de Caso**

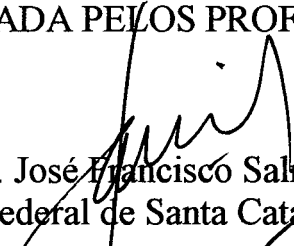
José Délio Pinheiro Lopes

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.




Professor Ricardo de Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA
INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



Prof. José Francisco Salm, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina - Orientador)



Prof.ª Maria Ester Menegasso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina)



Prof. Bruno H. Kopittke, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina)

À Esposa Caruena, aos filhos
Juliana e Délio Filho, pela
compreensão e apoio

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus agradecimentos a:

- UFC e CAPES, pelo apoio recebido;
- UFSC, Coordenação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e colegiado do programa, que sempre acreditaram na experiência inovadora de realizar o curso em outra cidade;
- Prof. José Francisco Salm, PhD que sempre se mostrou bastante acessível, embora suas grandes limitações de tempo. Sua orientação foi decisiva para a consecução deste trabalho;
- Prof^a Maria Ester Menegasso, Dr^a que me deu apoio integral em todos os momentos cruciais no transcorrer deste trabalho;
- Prof. Bruno H. Kopittke, Dr. que generosamente aceitou fazer parte da banca, demonstrando grande sensibilidade e compreensão.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS, FIGURAS E TABELAS	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUÇÃO	01
I – A PROBLEMÁTICA DA MOTIVAÇÃO	05
1. A Teoria do Condicionamento de Skinner	07
2. A Teoria da Instrumentalidade de Vroom	08
3. A Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg	09
4. A Teoria das Necessidades de Maslow	10
II. A ESTRUTURAÇÃO DO PENSAMENTO	
ADMINISTRATIVO	13
1 – A Escola Clássica de Administração.....	13
2 – A Escola de Relações Humanas.....	14
3 – Teorias sobre Liderança.....	16
3.1 –Teoria “X” versus Teoria “Y”	16
3.2 – O Sistema 4, de Rensis Likert	20
3.3 – O Modelo Contingencial de Fred Fiedler.....	22
3.4 – A Liderança Situacional	23
3.5 – O Grid Gerencial	26

III. AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	32
1. O Modelo Burocrático de Weber.....	33
2. A organização burocrática e seu ocaso.....	37
3. A organização moderna	41
4. A organização inteligente	46
IV. DIMENSÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO.....	50
1. Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise.....	53
2. Técnicas de coleta e tratamento dos dados.....	53
3. Limitações do estudo	54
V. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	56
1. Breve Histórico sobre a empresa.....	56
2. Estilos Gerenciais.....	57
3. Perfil das Necessidades.....	61
À GUIA DE CONCLUSÃO	72
RECOMENDAÇÕES	76
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	82

LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS, FIGURAS E TABELAS

GRÁFICO 1 – A hierarquia das necessidades	12
GRÁFICO 2 – O grid gerencial	30
QUADRO 1 – Estilos básicos de comportamento do gerente	24
FIGURA 1 – Estilos eficazes	25
FIGURA 2 – A natureza mutante do trabalho.....	40
FIGURA 3 – Mudança revolucionária na estrutura de nossos relacionamentos	41
FIGURA 4 – Perspectivas arquitetônicas do projeto Organizacional	43
FIGURA 5 – Organograma da empresa	57
TABELA 1 – Estilo Gerencial dos diretores	58
TABELA 2 – Perfil das necessidades do pessoal subordinado ao Diretor administrativo.....	62
TABELA 3 – Perfil das necessidades do pessoal subordinado ao Diretor comercial.....	62
TABELA 4 – Perfil das necessidades do pessoal subordinado ao Diretor industrial.....	63

RESUMO

Este trabalho apresenta algumas das mais importantes teorias sobre liderança e suas implicações na motivação. Ressalta os principais elementos constitutivos das organizações burocráticas, mostra os elementos pelos quais elas não mais atendem às necessidades do mundo atual e descreve as características tanto da organização moderna quanto da inteligente. Ainda, aponta os dados da pesquisa realizada em uma indústria têxtil. Nesta pesquisa, apresenta-se uma análise sobre a liderança e motivação. Os resultados apontam a necessidade da implementação de medidas de modo a que se atendam às exigências das complexas organizações atuais.

ABSTRACT

This work highlights important theories about leadership and their implications on motivation. It focuses on the main elements which are found in bureaucratic organizations. It also addresses reasons why bureaucratic organizations fail to meet the needs of their consumers. This work will further discuss the necessary and important characteristics of modern and intelligent organizations. This study will show the results of a case study conducted in a textile industry, which presents an analysis concerning leadership and motivation. The results of this research show what must be implemented to enable this particular company to meet the demands of model organizations as shown in this study.

Introdução

As transformações tecnológicas pelas quais passamos estão alterando significativamente as relações de trabalho e exigindo novas habilidades. Se, de um lado, o conhecimento vem sendo amplamente renovado num curto espaço de tempo – ressaltando-se sobremaneira as tecnologias da informação –, de outro se cristaliza a convicção de que o ser humano é o grande diferencial competitivo no mundo moderno.

Neste contexto, a função gerencial – ação através da qual se dirigem os rumos da organização – assume significação especial, que afeta de forma direta ou indireta a vida de todos nós. Ao gerente cabe tanto a seleção quanto o fornecimento de informações e, ainda, a tomada de decisões.

Tal comportamento gerencial, por sua vez, exige aplicação de modelos norteados pela inteligência, flexibilidade, postura ética e criatividade, em detrimento dos pressupostos até bem pouco tempo aceitos do rigorismo centrado no controle burocrático.

O conhecimento das condições de trabalho e do clima organizacional é outro papel que cabe ao gerente moderno, sem o que se tornam inócuas as ações que visem a satisfação e motivação das equipes. Cabe-lhe, portanto, avaliar a qualidade e quantidade dos erros daqueles que se lhe reportam, bem como assumir sua imprescindível condição de educador.

A preocupação em conhecer o comportamento humano já se manifestava nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, o que nos permite depreender que já naquela época – embora sob denominação distinta – existia o interesse pela motivação.

Apesar de estudos recentes indicarem a inexistência de fórmula mágica para motivar os funcionários, não se pode negar que é possível combinar uma série de atitudes através das quais se poderá conseguir o compromisso e a adesão das pessoas e, neste ponto, é que se torna nítida a importância da gerência.

Conforme SAXBERG & SUTERMEISTER (1976) a administração das organizações necessita promover a qualidade da vida de trabalho, viabilizando a motivação dos trabalhadores visando a consecução dos objetivos organizacionais.

O presente trabalho é o resultado de estudos feitos numa indústria têxtil, cujo Diretor Presidente mostrou-se plenamente favorável à sua consecução, já que a administração superior estava percebendo sinais claros e preocupantes de apatia no trabalho por parte da maioria dos funcionários colocados em postos importantes e que se reportam diretamente às três (03) Diretorias da organização (comercial, administrativa, industrial).

Desta forma, havia o interesse em entender o que se passava já que tal organização, conforme o disse o Diretor Presidente, paga àqueles funcionários salários considerados bastante justos, além de outros benefícios materiais, pois os considera muito qualificados para as importantes funções que exercem.

Neste caso, o problema básico é o seguinte: **considerando que a empresa adota uma política salarial satisfatória para os funcionários – objeto de estudo – que medidas deveriam ser tomadas visando seu maior envolvimento com o trabalho?**

Mediante a conscientização de tal problemática, ao executor desta dissertação coube a formulação da seguinte hipótese: **o verificado baixo nível de adesão a atitudes colaboracionistas por parte de tais trabalhadores resulta da inequação dos estilos gerenciais adotados aos objetivos motivacionais dos respectivos subordinados.**

Formulada tal hipótese, mostramos àquele dirigente que um estudo desta natureza só poderia ter êxito se ficasse claro a todos que o trabalho não objetivava encontrar culpados, mas sim visava adaptar-se a uma conjuntura em que estava em jogo a continuidade da própria empresa e, conseqüentemente, o trabalho em si. Para tal, tornava-se imperiosa a participação sincera e honesta de todos. Obtivemos de tal dirigente o compromisso de que seriam envidados todos os esforços no sentido de que tais esclarecimentos fossem prestados e que, por parte da alta administração, o resultado dos estudos apenas implicaria na adoção de medidas que tornassem mais competitiva a empresa num mercado de alta competição. Os resultados do trabalho não iriam orientar ações visando imputar culpabilidade a ninguém. Mesmo assim, ficou acertado entre a direção da empresa e o pesquisador que não haveria necessidade de identificação dos subordinados.

Desta forma, definimos como objetivo geral: **melhor adequação dos estilos gerenciais aos objetivos motivacionais dos subordinados respectivos.**

Ademais, como objetivos específicos ficaram definidos: **levantamento dos estilos gerenciais adotados, identificação das necessidades dos funcionários, promoção de estudos comparativos dos estilos gerenciais x necessidades dos funcionários à luz do referencial teórico escolhido e indicação das soluções apropriadas.**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro aborda a problemática motivacional: a sua importância e implicação para as organizações e descreve de modo sucinto algumas teorias sobre motivação, particularmente a Teoria das Necessidades de Maslow.

O segundo capítulo, por sua vez, relata os mais importantes aspectos da Escola Clássica de Administração e a de Relações Humanas e apresenta as principais Teorias sobre Liderança.

O terceiro capítulo aborda as grandes transformações organizacionais. Apresenta o modelo burocrático de Weber; mostra por que tal modelo não se aplica mais na atualidade, identifica os pontos relevantes da organização moderna e da inteligente.

O quarto capítulo apresenta a metodologia do trabalho. Já o último mostra os resultados da pesquisa e os analisa. Por fim, chega-se às conclusões e se apresentam as recomendações pelo pesquisador vistas como apropriadas.

Capítulo I

A problemática da motivação

Um dos maiores desafios da empresa moderna consiste em levar as pessoas talentosas e capazes ao desenvolvimento pleno de suas habilidades.

DRUCKER apud HAMPTON (1983,p.39) diz:

Independentemente do autoritarismo da instituição, esta tem que satisfazer às ambições e às necessidades de seus membros e fazê-lo tomando em consideração sua capacidade como indivíduos ... A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no conhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for definido por suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades.

Pode-se, pois, daí depreender que a consecução dos objetivos organizacionais não pode prescindir do entendimento do ser humano, cabendo ao administrador a compreensão das necessidades de seu pessoal e das expectativas que nutre a respeito do trabalho.

BERGAMINI (1997,p.34) afirma: "o líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal." Tal característica, portanto, exige do gerente, a quem cabe dirigir os rumos da organização, uma formação mais geral, que não se fixe apenas em dados puramente técnicos, mas envolva também o concurso das demais disciplinas do conhecimento humano. A autora, já citada, prossegue: "o seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado."

Os gerentes, na condição de líderes que necessariamente devem assumir, não podem deixar de preocupar-se com a natureza das necessidades dos que lhes

são subordinados, bem como devem entender o modo pelo qual se torna possível satisfazê-las.

Líderes autoritários sufocam o espírito criativo no ambiente de trabalho, inviabilizando, como afirma BERGAMINI (1997, p.35) “a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, bem como resolver os mais variados tipos de problemas.” Segundo a pesquisadora tal tipo de chefia torna os seguidores insatisfeitos, o que significa o comprometimento do desempenho organizacional a médio e longo prazos.

Motivar o pessoal é, pois, um papel que cabe ao líder. Reafirma-o BERGAMINI (1997, p.176): “percebe-se que motivação e liderança são conceitos inseparáveis. Isso significa que a crise organizacional está ligada à crise de liderança e esta, por sua vez, invariavelmente, à crise de motivação dentro das empresas.”

Justifica-se, portanto, o grande número de pesquisas que vêm sendo empreendidas pelas organizações no sentido da capacitação dos que exercem cargos de gerência objetivando ajustar o exercício da função aos aspectos que dizem respeito diretamente às pessoas que lhes são subordinadas. O gerente trabalha essencialmente com pessoas e conhecê-las profundamente é um papel fundamental que lhe cabe, sem o que não se melhora a produtividade nem se atinge a eficácia organizacional.

O reconhecimento de um trabalho bem feito, solicitar idéias aos empregados procurando seu envolvimento em soluções importantes, permitir ao empregado o desempenho de tarefas interessantes são algumas das várias técnicas que comprovadamente melhoram o nível de motivação.

Etimologicamente a palavra “trabalho” já traz em si um sentido de constrangimento. O verbo “trabalhar” provém do latim “tripaliare”, que significa torturar com o “tripalium”.

Na própria Bíblia, por sua vez, encontramos: “ganharás o pão com o suor do teu rosto” (Gn. 3,19). Foram os gregos, entretanto, que alteraram este significado de sofrimento do trabalho e o dividiram em duas palavras distintas: “ponos” que diz respeito ao esforço e “ergon” que significa criação.

Infelizmente, em muitas empresas, o trabalho–ponos prevalece sobre o trabalho–ergon. Em tais organizações, os trabalhadores não desfrutam satisfação ou realização pessoal quando estão no exercício de seu trabalho. Como afirma BERGAMINI (1997, p.35): “o emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele.”

Neste aspecto é que devemos inverter a equação fazendo com que o trabalho–ergon seja o mais verificado no seio das organizações, para tal se impondo, portanto, a adoção de atitudes que permitam ao homem o exercício pleno de suas capacidades, razão pela qual tantos estudos realizados objetivando entender a motivação.

1. A Teoria do Condicionamento de Skinner

SKINNER (1971) é autor da teoria conhecida como “Condicionamento Operante”, segundo a qual através do Reforço Positivo e Reforço Negativo se torna possível a estruturação ou extinção de determinados tipos de comportamento.

De acordo com SKINNER (1971), é totalmente passível de modelagem a personalidade humana. Através dos reforçadores positivos e negativos, torna-se possível levar os seres humanos a apresentarem os comportamentos desejados. Para tal, a manipulação adequada de estímulos leva uma pessoa a adotar qualquer tipo de reação comportamental.

Através do condicionamento, consegue-se que as pessoas façam o que se pretende, pouco importando sua liberdade e dignidade. Deixa-o claro o próprio

SKINNER (1971, p.39): “a liberdade é um problema suscitado pelas conseqüências adversas do comportamento, mas a dignidade diz respeito ao reforço positivo.”

Para SKINNER, o reforçador positivo é o mais eficiente na estruturação de um comportamento. Ainda, conforme tal pesquisador, a dignidade parece manter ligação simplesmente com os reforçadores positivos, ou seja, quanto mais freqüentes forem as conseqüências favoráveis de uma ação, maior será o sentimento de dignidade pessoal.

2. A Teoria da Instrumentalidade de Vroom

Segundo as teorias da instrumentalidade, o engajamento em determinada atividade tem como condicionamento o valor que se atribui ao que ela apresenta como resultado. Deste modo, a atividade consiste no meio através do qual se torna possível chegar a um resultado de valor.

VROOM é o estudioso mais ligado à teoria da instrumentalidade, através de seu modelo VIE (Valência, Instrumentalidade, Expectância). Segundo STEERS & PORTER (1983, p. 73), a teoria assume que as pessoas fazem a si as seguintes perguntas: “se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado (expectância); se aqueles resultados conduzirão a outros resultados (instrumentalidade); e se tais resultados têm valor (valência).”

Valência, deste modo, significa o grau de atratividade pelos elementos do meio ambiente. A expectância, por sua vez, relaciona-se à probabilidade de que se alcance o resultado desejado. A instrumentalidade refere-se ao que advirá com o atingimento de tal resultado.

Reconhecida como um dos modelos de teoria cognitiva, a teoria da expectância sugere que “os conteúdos mentais mais importantes são os disparadores do comportamento motivacional que são representados pelos valores armazenados na mente” (BERGAMINI, 1997, p.65).

Desta forma, a teoria da expectância propõe que o comportamento tem origem na mente das pessoas, diferentemente do que defende a teoria do reforço, segundo a qual a origem do comportamento localiza-se no meio ambiente.

3. A Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg

A teoria da motivação/higiene de Frederick Herzberg tem exercido influência considerável no campo gerencial.

Os resultados dos estudos de Herzberg mostraram que fatores como: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento são os que satisfazem às pessoas. A estes elementos Herzberg chamou de motivadores, através dos quais se tornaria possível promover melhorias substantivas no desenvolvimento das atividades.

Por outro lado, fatores como: condições de trabalho, segurança, salário e outros, Herzberg chamou de fatores de higiene ou manutenção. De acordo com Herzberg, os fatores de motivação afetam a satisfação e os fatores de higiene relacionam-se à insatisfação. A idéia básica de Herzberg é justamente a de que os fatores de satisfação e os de higiene são duas dimensões distintas e neste ponto é que reside a importância fundamental do trabalho de Herzberg para a administração.

Se, de um lado, os fatores de higiene não melhoram a motivação, por outro a inexistência de uma política que os possa controlar pode acarretar enorme insatisfação que terá desdobramentos significativos na produtividade. Deste modo, as condições extrínsecas devem manter as insatisfações do pessoal em nível mínimo.

Entretanto, somente através do enriquecimento do trabalho em si é que se torna possível aumentar a motivação; aos gerentes cabendo, portanto, ativar os

motivadores através de uma política que prime pela realização, crescimento e outros.

Conseguimos compreender melhor através do que nos ensinam HERSEY & BLANCHARD (1986, p.75):

Quando satisfeitos, os fatores de higiene tendem a eliminar a insatisfação e a restrição ao trabalho, mas contribuem pouco em motivar um indivíduo para um desempenho superior ou aumento de capacidade. Entretanto, a satisfação dos motivadores permitirá ao indivíduo crescer e desenvolver-se de maneira madura, não raro proporcionando um aumento de capacidade. Portanto, os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores têm efeito na sua habilidade.

Pode-se, pois, concluir que a criatividade tão almejada hoje em dia pelas empresas só se efetiva na medida em que os fatores motivadores de Herzberg se façam presentes.

4. A Teoria das Necessidades de Maslow

No campo da motivação, a noção de necessidade está presente em grande número de teorias. A respeito do comportamento motivacional, Maslow propôs que as pessoas estão principalmente motivadas em atender os seus desejos. Na medida em que tais necessidades não sejam atendidas, Maslow acredita que se gera forte tensão interior o que conduz as pessoas à procura de redução de tal estado de tensão mediante comportamentos que busquem o equilíbrio interno.

De acordo com MASLOW (1970, p.53-54):

Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar. O comportamento motivado, a procura de metas e as respostas consumatórias são técnicas para reduzir esses tipos de desconforto. Essa atitude é assumida de maneira muito explícita em numerosas descrições amplamente usadas de motivação, como redução de necessidade, redução de tensão, redução de impulso e redução de ansiedade."

Conclui-se de tal assertiva que, ao buscar desvencilhar-se da necessidade que o perturba, o homem busca recuperar o estado de equilíbrio que lhe pareça mais apropriado.

Dentro do referencial da literatura a respeito do comportamento organizacional, a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow goza de grande aceitação até os dias de hoje.

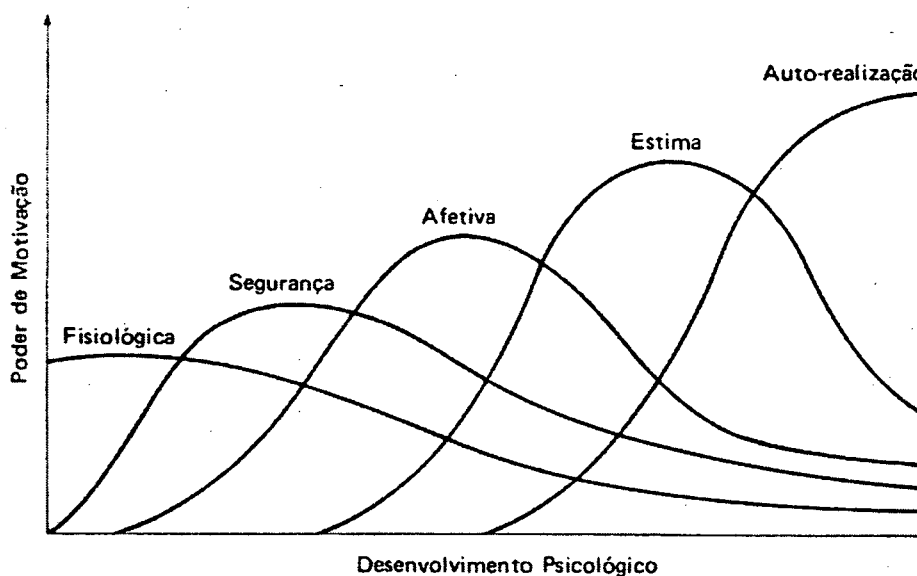
Segundo Maslow, as pessoas são motivadas por cinco diferentes tipos de necessidades: (1) **fisiológicas** que se referem à sobrevivência do organismo; (2) **de segurança**, através das quais se busca evitar ameaças; (3) **sociais**, relativas à aceitação em grupo; (4) **de estima**, orientadas no sentido da busca de uma auto-imagem positiva; (5) **de auto-realização**, mediante as quais se procura evidenciar as potencialidades individuais.

De acordo com HAMPTON (1983, p. 42): “o que tornou a teoria de Maslow tão instrutiva e importante para a administração não foi simplesmente a sua lista específica de necessidades humanas... mas, antes, e o que é verdadeiramente importante, o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento.”

Desta forma, a motivação dos trabalhadores no sentido de agirem na plenitude de suas habilidades só é alcançada pelos administradores na medida em que estes saibam possibilitar-lhes, mediante o trabalho, a satisfação de suas necessidades não atendidas. Ainda, de acordo com Maslow, as necessidades de nível superior só passam a ser fonte de motivação na medida em que as necessidades de nível inferior da hierarquia são saciadas.

Ilustra-o bem o gráfico abaixo.

Gráfico 1 - A hierarquia das necessidades



Fonte: David R. Hampton, 1983, p.42

BERGAMINI (1997, p.77) diz:

O comportamento humano é amplo demais para ser esgotado em um único enfoque. É imprescindível que se conheça o maior número possível de explicações para que se tenham meios de compreender o comportamento humano dentro de uma gama maior de circunstâncias da vida. Isto quer dizer que a motivação enquanto faceta típica dos comportamentos individuais precisa ser examinada da forma mais ampla possível, evitando pretender que um só tipo de explicação esgote a sua própria riqueza.

Por sua vez, HAMPTON (1983, p.53) afirma:

...se as teorias são julgadas por sua capacidade de estimular novas concepções, conforme os cientistas dizem que deve ser, mais do que por sua completa defensabilidade, não há dúvida de que tanto Maslow quanto Herzberg fizeram contribuições valiosas.

Tais teorias, por sua vez, combinam-se perfeitamente, na medida em que os motivadores atendem à satisfação das necessidades de ordem mais elevada – estima e auto-realização. Os fatores de higiene contribuem para as necessidades de nível mais baixo – fisiológicas, de segurança e sociais (HAMPTON, 1983).

Capítulo II

A Estruturação do Pensamento Administrativo

Embora se reconheça que a administração sempre se fez presente na vida do homem como instrumento racional de sobrevivência, somente a partir do início do século XX é que passou a diferenciar-se e ser estruturada por literatura de caráter técnico.

Neste aspecto e, atendendo aos objetivos deste trabalho, apresentamos as linhas principais de pensamento administrativo que, de uma forma ou de outra, continuam a deitar raízes profundas nos estudos sérios que se fazem nesta área tão complexa e importante do conhecimento.

1. A Escola Clássica de Administração

Denominada de “tradicional” ou “ortodoxa”, tem como principal característica uma fundamentação teórica baseada em elementos que a identificam como normativa, mecanicista e racionalista. Seus principais teóricos são Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol. O primeiro publicou Princípios de Administração Científica e o segundo é autor do livro Administração Geral e Industrial que são considerados clássicos da literatura administrativa.

Os pressupostos teóricos básicos da Escola Clássica enfatizam os princípios e métodos formais de administração. O ser humano, sob tal ótica, se constitui apenas em mais um elemento entre os vários necessários à obtenção da eficiência administrativa – vista sob o enfoque de produtividade ou rendimento – e onde instrumentos de ordem econômica e técnica são os mais importantes para motivar as pessoas.

A obtenção de resultados, por sua vez, se dá, à luz dos ensinamentos desta escola, mediante o controle rígido que os supervisores devem exercer sobre os subordinados. Desta maneira, a estrutura organizacional deve ser claramente segmentada, cabendo à alta hierarquia: o planejamento, a definição dos objetivos; aos demais elementos cabendo tão somente o cumprimento fiel das determinações. Tal concepção doutrinária teve, como consequência, a inflexibilidade do comportamento dos responsáveis na condução de pessoas, estabelecendo uma relação rígida e impessoal entre superiores e subordinados.

Estudos liderados por Elton Mayo em Hawthorne mostraram que os postulados da Escola Clássica não se confirmavam, o que permitiu o aparecimento de uma abordagem distinta a respeito do comportamento do homem no trabalho, fazendo surgir o “movimento das relações humanas”.

2. A Escola de Relações Humanas

Como nos ensina SCOTT (1965, p.276): “o movimento das relações humanas se configurou como a primeira tentativa sistemática de introduzir as ciências do comportamento na prática administrativa.” Na verdade estes novos caminhos que estavam sendo propostos no sentido de uma maior participação do homem na ambiência organizacional defendiam a interdisciplinaridade no contexto das ciências do comportamento. Através deste fenômeno a que nos referimos como Escola de Relações Humanas, começava-se a ter uma maior preocupação com o ser humano em toda a sua complexidade. As questões relativas ao estudo da liderança e as relações entre as pessoas no ambiente organizacional como meio de obtenção de resultados foram muito valorizadas nesta corrente do pensamento administrativo.

A fundamentação teórica da Escola de Relações Humanas teve forte influência da psicologia e da sociologia, o que gerou a estruturação de diversas correntes de pensamento, dentre as quais se destacam: dinâmica de grupos e comportamentalismo (Behaviorismo).

Relativamente à primeira vertente, tem-se, como principal formulador das idéias, Kurt Lewin. Através desta corrente de pensamento, procurava-se direcionar o estudo para a análise dos vários vetores que exercem influência sobre o comportamento grupal.

Kurt Lewin ressaltava em seus estudos a coesão grupal, os padrões grupais, a motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões, pressões e os estilos de liderança. Neste último aspecto, mostrou a existência de três estilos de liderança e seus efeitos respectivos sobre os liderados, quais sejam: liderança autocrática, liderança liberal, liderança democrática.

O autor considerava o estilo gerencial baseado na liderança democrática como o mais relevante e modelo efetivo para o atingimento de maior produtividade. Entendia que os grupos mais eficientes seriam aqueles cujos supervisores permitiam aos subordinados a participação no processo de tomada de decisão.

A segunda vertente de pensamento da Escola de Relações Humanas é o "Behaviorismo". Proveniente do inglês "behaviour" que significa comportamento, tal linha de pensamento baseia-se numa doutrina psico-sócio-filosófica através da qual se procura a explicação dos fenômenos sociais mediante a análise e o diagnóstico do comportamento dos indivíduos e das variáveis que o influenciam.

Embora o Behaviorismo compartilhasse muitas das concepções de dinâmica de grupo, rejeitava a idéia principal desta corrente de pensamento, qual seja: a noção de que a satisfação do trabalhador, por si só, gerava a eficiência. O ponto-de-partida do Behaviorismo é o aspecto racional do comportamento humano, visando ao alcance de maior produtividade. Repudia o modelo cartesiano do "homo economicus" da Escola Clássica de Administração, bem como as proposições limitantes dos sentimentos e motivação das pessoas da dinâmica de grupos.

3. Teorias sobre Liderança

Estudos sobre liderança são múltiplos, com abordagens as mais distintas. Analisar as várias teorias sobre liderança fugiria ao escopo deste trabalho, razão pela qual apresentamos aquelas que de forma mais direta exerceram influência na consecução desta dissertação, pela íntima compatibilidade que mantêm com a essência do presente trabalho.

Dentre todas as funções administrativas, a liderança por certo vem sendo o tema mais estudado nos últimos anos, por sua importância na eficácia organizacional e pelas implicações no envolvimento das pessoas.

3.1 Teoria “X” versus Teoria “Y”

A nível mundial um dos mais conhecidos modelos gerenciais é a denominada Teoria X – Teoria Y, que foi formulada por Douglas McGregor em seu livro “The Human Side of Enterprise”. Os princípios de tal teoria foram fortemente influenciados pelos estudos de motivação de Maslow.

Conforme MCGREGOR (1960, p. 55-56), as premissas básicas da Teoria X são as seguintes:

a) O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode.

b) Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigo, a fim de ser levada a fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.

c) O ser humano médio prefere ser dirigido. Deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo.

Depreende-se, pois, que as idéias defendidas por esta Teoria se respaldam nos princípios da Escola Clássica de Administração, no que se refere ao controle e à

motivação material. Ademais, apóia-se nas escalas inferiores da hierarquia de Maslow relativas às necessidades fisiológicas e de segurança.

O gerente adepto de tal estilo é extremamente vocacionado para o cumprimento de tarefas; acredita que a motivação e a recompensa têm caráter nitidamente material. Ademais, entende que o ser humano necessita de supervisão vigorosa.

McGREGOR (1960, p. 65) diz:

A teoria da motivação do “pão numa mão e pau na outra” que acompanha a Teoria X, funciona razoavelmente em determinadas circunstâncias. Os meios para satisfazer as necessidades fisiológicas e (numa certa medida) as necessidades de garantia do homem podem ser proporcionadas ou retiradas pelos dirigentes. O próprio emprego é um desses meios, como o são o salário, as condições de trabalho e outros benefícios. Por estes meios o indivíduo pode ser controlado enquanto lutar pela subsistência. O homem tende a viver só para o pão, quando o pão escasseia. Mas a teoria do “pão numa mão e pau na outra” deixa de ter qualquer efeito quando o homem alcança um nível de subsistência adequado e é motivado essencialmente por necessidades mais elevadas.

NOGUEIRA DE FARIA (1991, p.110) por sua vez, nos diz:

A Teoria X procura justificar o uso da força coercitiva sobre as pessoas mediante a aplicação de penas, elevada disciplina e fiscalização do desempenho como forma de controle das possíveis deficiências dos subordinados, tendo como base o pressuposto de que a maioria dos indivíduos prefere ser tratado desse modo, para diminuir a possível responsabilidade.

Se razoavelmente atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, os pressupostos da Teoria X parecem não funcionar. Nos níveis mais elevados da escala de necessidades, os instrumentos apropriados para a motivação das pessoas não encontram respaldo em métodos diretivos e controladores.

McGregor deixa bem claro que apenas em situações muito restritas os princípios norteadores da Teoria X funcionam e, mesmo assim, seus resultados são de curto prazo. Condena o gerente que se utiliza de tal estilo e enfatiza sua crença em um estilo de liderança cujos fundamentos teóricos estão consubstanciados na Teoria Y.

De acordo com a Teoria Y, as pessoas devem ser estimuladas mediante o uso de elogios, de gratificações psicológicas. Ainda, torna-se necessário criar oportunidade de participação dos trabalhadores de tal sorte a que os indivíduos possam potencializar o seu talento e criatividade.

Neste aspecto e mantendo coerência com as suposições mais convenientes sobre a motivação humana, a teoria propõe que a energia do ser humano deve ser aproveitada pelas organizações mediante a aplicação dos seguintes princípios, conforme GOMES DE MATOS (1979, p. 78).

a) A organização é responsável pela organização das variáveis de produção da instituição – dinheiro, material, equipamento, pessoal – com a finalidade de cumprir seus objetivos econômicos e as necessidades de seu quadro de recursos humanos;

b) As pessoas, por natureza, não são passivas ou resistentes às carências da organização. Elas se tornam assim como resultado de suas experiências organizacionais;

c) A motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade para assumir responsabilidades, a disposição para dirigir sua conduta para as metas da organização são características presentes nas pessoas. É responsabilidade da administração criar condições para que estas as desenvolvam e reconheçam por si mesmas;

d) A tarefa essencial da administração é ajustar as condições de organização e os métodos de operação possibilitando às pessoas atingirem melhor suas próprias metas e dirigirem seus esforços no sentido de cumprimento dos objetivos organizacionais.

Por sua vez, McGregor, já citado, arremata: “ela é primariamente um processo de criar oportunidades, liberar potencial, remover obstáculos, encorajar o desenvolvimento, proporcionar orientação.”

Desta maneira, MCGREGOR,(1960, p.73-74) fundamentou a Teoria Y tendo como base os seguintes pontos:

a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e, se possível, será evitado).

b) Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem colocará a auto-orientação e o auto-controle a serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar.

c) O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa dessas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais.

d) O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.

e) A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída entre as pessoas.

f) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente.

Depreende-se, pois, que são diametralmente opostas as atitudes e estilos adotados pelo "gerente X" e o "gerente Y". Diferentemente da Teoria X, as políticas diretivas da Teoria Y são bem mais dinâmicas que estáticas. Ainda, mostra a necessidade do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos recursos humanos. Enquanto a Teoria X defende o controle de pessoal de forma única e absoluta, a Teoria Y entende ser possível uma apropriada adaptação.

Extremamente importante a observação de MCGREGOR, (1960, p. 75) ao analisar comparativamente as duas teorias.

Acima de tudo, a concepção da Teoria Y dá mais relevo ao fato de os limites da colaboração humana no âmbito organizacional não serem os limites da natureza humana, mas da capacidade de os dirigentes descobrirem a maneira de realizar o potencial representado pelos recursos humanos ao seu dispor. A Teoria X oferece aos gerentes a racionalização fácil para uma atuação organizacional ineficiente: deve-se esta à natureza dos recursos humanos com as quais temos de trabalhar. Por outro lado, a Teoria Y põe abertamente o problema nas mãos dos gerentes. Se os trabalhadores são indolentes, indiferentes, relutantes em assumir responsabilidades, intransigentes, destituídos de espírito criativo e não cooperativos, a Teoria Y conclui que as causas devem ser procuradas nos métodos de organização e controle.

A realidade das noções da Teoria Y não é definitiva. No entanto, são bem mais consistentes com os conhecimentos que temos das Ciências Sociais do que as noções da Teoria X.

Deste modo, McGregor demonstra seu apreço pelas premissas da Teoria Y. Os fundamentos teóricos consubstanciados na Teoria Y influenciaram algumas práticas no âmbito administrativo ainda hoje bastante aceitas. Destacam-se: administração participativa e consultiva, descentralização e delegação de autoridade e ampliação do raio de responsabilidade.

3.2 O SISTEMA 4, de Rensis Likert

Através de estudos extensivos junto à Harwood Manufacturing Company, objetivando o conhecimento dos estilos gerenciais adotados, LIKERT (1971, p.39) observou que “as pessoas se mostram menos dispostas a aceitar pressões e fiscalização rigorosa do que há uma ou duas décadas”, chegando à conclusão de que a “tendência comum é dar ao indivíduo mais liberdade e iniciativa”. De modo científico comprovou ser falsa a premissa de que os homens trabalham melhor quando sob estreita supervisão. Observou que os trabalhadores já não mais aceitavam a forma pela qual eram tratados pelas chefias. Sugeriu que a gerência deveria manter sintonia com estas mudanças que se operavam junto aos trabalhadores e concluiu: “à medida que as pessoas adquirem mais educação, crescem suas expectativas quanto a maiores responsabilidades, autoridade e vencimentos que irão receber” (LIKERT, 1971, p. 40).

As pesquisas de Likert apontavam no sentido da concepção de quatro modelos gerenciais, examinados à luz das seguintes variáveis: a natureza das forças motivacionais, a natureza do processo de comunicação, a natureza do processo decisório, a natureza do processo de influência, a natureza de metas e diretrizes e as características do desempenho em si. Concluiu que o “SISTEMA 4” era o mais apropriado. Vejamos o que diz LIKERT (1975, p.9):

Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte. (...) De todas as tarefas administrativas, dirigir o comportamento humano é o mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenha suas atividades.”

De acordo com Likert, o SISTEMA 1 enfatiza a administração de caráter autoritário, coercitivo e arbitrário. O SISTEMA 4, por sua vez, ressalta o trabalho em equipe, a confiança mútua e o verdadeiro respeito aos indivíduos, no que tange às suas necessidades e valores. Os dois estilos são, conforme Likert, bastante raros na "forma pura". Já os SISTEMAS 2 e 3 são etapas intermediárias.

Ainda, conforme o pesquisador, uma maior proximidade da administração ao SISTEMA 4 implica maior probabilidade de aumento da produtividade, grande rentabilidade e relações interpessoais agradáveis no trabalho. Por sua vez, maior proximidade ao SISTEMA 1 significa a ineficiência e prejuízos financeiros.

Likert julgou, como decorrência de suas exaustivas pesquisas, que o sucesso das organizações estaria intimamente ligado à implementação de estilos gerenciais mais próximos do SISTEMA 4.

O autor, já citado, diz:

O fator "tempo" é um dos maiores empecilhos para a evolução em direção ao SISTEMA 4. A administração pelo SISTEMA 1 produz os resultados desejados a curto prazo (em forma de numerários, não de lucro); suas desvantagens só se tornam patentes a longo prazo. O SISTEMA 4 não produz resultados em numerários a curto prazo (ao contrário, até!); suas vantagens, em decorrência da valorização dos recursos humanos, constroem uma estrutura firme com equipes flexíveis e responsáveis, capazes de garantir alta rentabilidade. Trata-se pode-se dizer, de investir em expansão sustentada. Contabilização realista da capacidade total de uma organização exige a mensuração e análise dos estilos, atitudes e motivação da gerência, como adição aos dados fornecidos pelos balanços financeiros habituais (p. 82).

A conversão de uma organização ao SISTEMA 4 exige grandes esforços, principalmente no que concerne ao processo de educação dos envolvidos, já que tal sistema tem como premissa básica a potencialização das capacidades humanas. Deste modo, os pontos principais a serem atendidos visando a sua implantação são os seguintes:

a) utilizar os princípios e técnicas de motivação, em detrimento dos pressupostos das recompensas e punições;

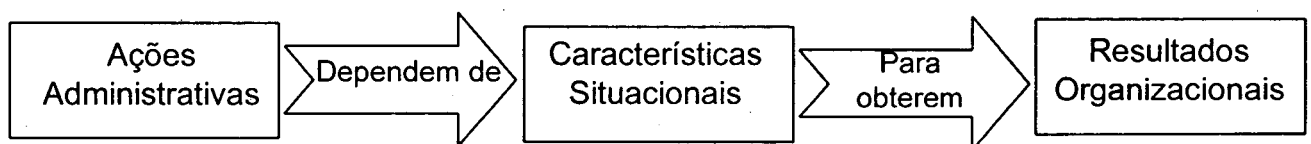
b) instituir uma organização formada por grupos motivados, integrados e voltados aos objetivos organizacionais;

c) obter “relações de apoio”, que consiste no estabelecimento, por parte da gerência e de modo sistemático, de metas crescentes de desempenho, tanto para si próprio quanto para o conjunto dos trabalhadores.

Ainda, de acordo com Likert, a definição do tipo de gerência é função, principalmente, dos seguintes fatores: liderança, motivação, comunicação, decisões, objetivos, controle.

3.3 O Modelo Contingencial de Fred Fiedler

Segundo a teoria de Fiedler, as instituições são sistemas compostos de partes interdependentes e que modificações operadas em qualquer destas partes produzirão efeitos nas demais. O problema do gerente, neste caso, consiste em identificar a maneira pela qual as partes – pessoas, tarefas e gestão – se integram e qual o nível de dependência entre elas. De forma esquemática o modelo assim se comporta:



Fiedler analisou três variáveis principais: a relação líder-membro do grupo, o grau de estruturação da tarefa, o poder de posição do líder. Observou que quanto melhores as relações do líder com o grupo, quanto mais estruturada a tarefa e quanto maior o poder de posição do líder, mais fácil se torna a situação a administrar, ou seja: a situação para o líder é mais favorável. Se entretanto, tais circunstâncias se derem em menor intensidade, menos favorável é a situação para o líder.

De acordo com HAMPTON (1983, p. 330):

- A liderança orientada para a tarefa está associada com desempenho eficaz do grupo em situações que são ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder;
- A liderança orientada para as pessoas está associada com desempenho eficaz do grupo em situações de dificuldade intermediária.

FIEDLER (1979) construiu arquétipos e os denominou: “Colega menos querido (CmQ) e Colega mais querido (CMQ)”, que, respectivamente, correspondem a um estilo autoritário – orientado para a tarefa – e a um estilo permissivo – orientado para as pessoas. O modelo baseia-se na manipulação de todas as variáveis; tanto no que diz respeito ao poder formal do líder, como no que concerne a uma maior estruturação da tarefa e em tentativas de melhorar seu relacionamento com as pessoas.

3.4 A Liderança Situacional

Pesquisadores da Universidade de Ohio desenvolveram um estudo a respeito dos estilos gerenciais, considerando a “situação” como variável importante. Tal equipe, por sua vez, sob a liderança dos professores HERSEY e BLANCHARD, verificou que os estilos de liderança variam de modo considerável. Alguns gerentes têm como elemento marcante de seu comportamento a estruturação das tarefas dos seus subordinados objetivando a consecução das atividades, enquanto outros gerentes buscam oferecer apoio sócio-emocional no que diz respeito ao relacionamento que mantêm com o pessoal.

O estudo desenvolvido por tais pesquisadores baseia-se na intensidade de direção, ou estruturação do trabalho – comportamento de tarefa – e na intensidade

de apoio sócio-emocional – comportamento de relações – que o líder deve empreender, de acordo com a situação e o nível de “maturidade” dos subordinados.

A teoria, pois, considera que existem gerentes que apresentam características onde tanto o comportamento de tarefa quanto o de relações são evidenciados. Desta maneira, seu comportamento como gestor possui combinações que se apresentam no quadro abaixo.

QUADRO 1 – ESTILOS BÁSICOS DE COMPORTAMENTO DO GERENTE

(Apoio Sócio-Emocional) Comportamento de Relações (ALTO)	3	Tarefa Baixa Relação Alta	Tarefa Alta Relação Alta	2
	4	Tarefa Baixa Relação Baixa	Tarefa Alta Relação Baixa	1
Maduro	(BAIXO) – Comportamento de Tarefa (ALTO)			Imaturo
(Estrutura Inicial e Direção)				

Alta	Moderada		Baixa
M4	M3	M2	M1

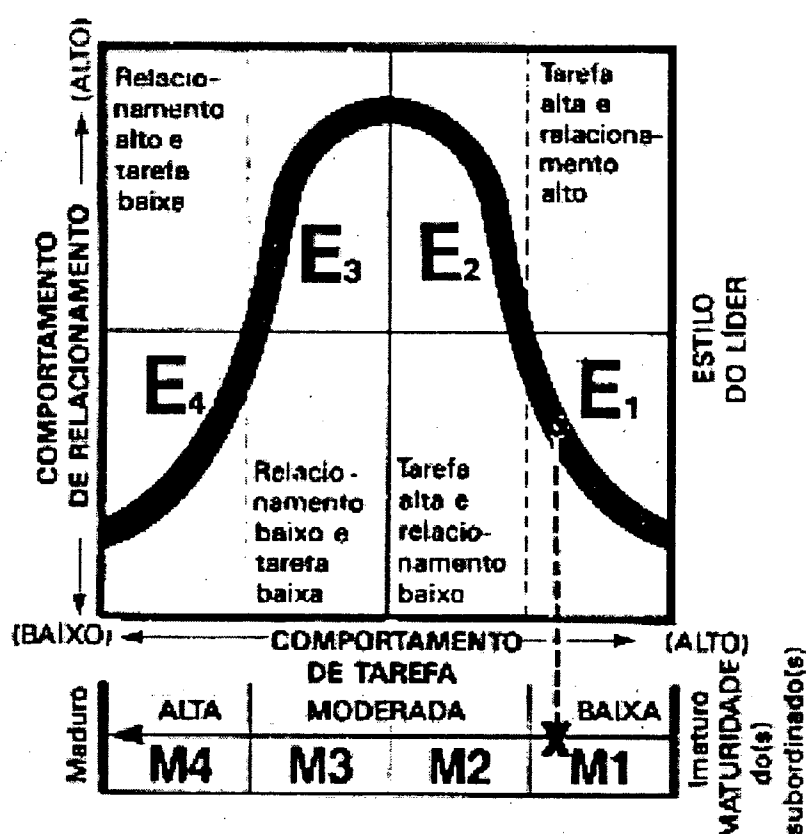
Fonte: HERSEY/BLANCHARD (1986)

Assim sendo, a Liderança Situacional baseia-se num intrínseco relacionamento em que se levam em consideração a dosagem de direção (comportamento de tarefa) adotada pelo gerente; a intensidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relações) proporcionada pelo gerente e o nível de

maturidade que o subordinado demonstra em relação a uma tarefa específica, sendo a maturidade entendida como a capacidade de estabelecer elevados mas alcançáveis objetivos, a vontade de assumir responsabilidades e a educação (treinamento formal) do subordinado para cumprir determinada tarefa.

A Liderança Situacional, pois, enfoca a eficácia dos estilos de liderança conforme o nível de maturidade do subordinado, relativamente a uma tarefa específica. Tal ciclo, por sua vez, é representado por uma curva na forma de sino, de acordo com a figura a seguir.

Fig. 1 – Estilos Eficazes



FONTE: HERSEY/BLANCHARD (1986)

A determinação do estilo de liderança adequado em dada situação deve, desta maneira, resultar primeiramente da identificação do nível de maturidade que o subordinado apresenta.

3.5 O Grid Gerencial

Em 1964, Robert R. Blake e Jane S. Mounton publicaram o livro intitulado "The Managerial Grid" (O Grid Gerencial), no qual relatam seus estudos em liderança organizacional.

Entendendo que à função gerencial cabe o desenvolvimento de uma cultura que prime pela promoção e manutenção de desempenho eficaz, pelo emprego da criatividade, pela disseminação da motivação e pela busca de novos desafios; os autores pretenderam mostrar que tais técnicas poderiam ser ensinadas no seio das organizações, através do chamado "desenvolvimento organizacional" – que subentende a adoção de uma política onde fiquem delineados: o planejamento de estratégias, táticas e operações que permitam a implantação de mudanças visando ao atingimento da "excelência empresarial".

Assim sendo, busca-se no ambiente organizacional o fomento dos conceitos de eficiência e efetividade. BUENO (1995, p. 337-338) deixa-o bastante claro:

O sonho das organizações está na perpetuidade e, conseqüentemente, na sobrevivência. Espera-se, então, direção para a efetividade, que se obtém mediante a constância da eficácia. Esta, por sua vez, é obtida com a prática da eficiência: manejo adequado dos fatores tecnológicos, materiais, financeiros e humanos.

O desenvolvimento organizacional consiste na busca da melhoria dos processos, através de ações que busquem a otimização da qualidade e produtividade, as quais só se alcançam no âmbito das organizações se se conseguir cristalizar a consciência de que a eficácia deve ser considerada como essencial para a administração.

DRUCKER (1968, p.9) o diz com muita propriedade: "ser eficaz é função do gerente. Inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-los em resultados".

A busca de resultados, pois, é a preocupação maior das organizações. Ainda mais numa conjuntura em que as exigências dos clientes se tornam cada vez maiores, os instrumentos de controle governamentais ficam mais rígidos – principalmente quanto aos aspectos relativos à preservação ambiental – e o processo acelerado de integração das economias dos diversos países aumenta o grau de competição entre as empresas, gerando mudanças profundas na concepção do que seja “valor” para as pessoas.

Lícito pois depreender que às organizações não resta outra saída a não ser manterem o espírito aberto às mudanças. E, para tal, parecem-nos apropriadas as colocações feitas por GOMES DE MATOS (1978, p. 52):

a) para se mudar uma instituição, é necessário mudar-se a instituição toda;

b) para se mudar uma instituição, é necessário que aqueles que a dirigem liderem a sua mudança;

c) para se mudar uma instituição, o esforço deve ser uma operação do tipo “faça-a você mesmo”, “vire-se por conta própria”;

d) para se mudar uma instituição, é necessário aplicar maneiras sistemáticas de pensamento e de análise para se atingir um modelo empresarial de excelência;

e) para se mudar uma instituição, é necessário ver, compreender e conseguir o comprometimento das pessoas para mudança de todas as atividades que no presente não são o que elas deveriam ser;

f) para se mudar uma instituição, é necessário que aqueles que a lideram e administram estudem a própria situação em termos específicos e operacionais;

g) para se mudar uma instituição, é necessário proceder-se de uma maneira seqüencial e ordenada.

Tal abordagem está bastante explícita no trabalho de BLAKE & MOUTON, em que se observa com clareza que o processo de mudança mantém correlação positiva com o estilo gerencial. Ademais, não se pode negar a influência de suas pesquisas junto aos estudiosos de desenvolvimento organizacional.

Através do Grid Gerencial, tem-se uma subdivisão na situação de trabalho que considera dois parâmetros: a busca de resultados e as relações pessoais.

Segundo os autores, independentemente do porte e de sua natureza, todas as organizações possuem características que lhes são comuns. A eficácia de seu gerenciamento é que será o elemento condicionante do seu êxito.

O primeiro destes elementos comuns é o **objetivo**. Através de sua fixação é que se tornam possíveis: o estabelecimento de comparações, a verificação de desempenhos, o acompanhamento de atividades, a análise de tendências e outros. Sejam públicas ou privadas as organizações, os objetivos serão alcançados mediante o engajamento das pessoas nas atividades produtivas de bens ou serviços.

O segundo elemento comum são as **pessoas**. Apesar das transformações tecnológicas profundas que se dão de modo tão rápido, ainda são os recursos humanos os maiores responsáveis pelo êxito das organizações. As teorias gerenciais não podem dispensar atenção especial ao componente humano, já que, conforme nos ensinam HAROLD & O'DONNEL (1959, p.3): “administrar é conseguir resultados através de pessoas”.

O terceiro ponto comum é a **hierarquia**, uma vez que alguns exercem função de comando e outros são subordinados, compondo a estrutura de qualquer organização. Deste modo, o atingimento do objetivo organizacional (primeira característica) se dá mediante a conjugação dos esforços das pessoas (segunda característica), para tal se fazendo necessários: o planejamento, o controle e a direção das atividades através da utilização da estrutura hierárquica (terceira característica).

A forma pela qual as pessoas exercem a supervisão das atividades de outras é o que BLAKE & MOUTON chamaram de “estilo gerencial”, que pode Ter um direcionamento para a produção, para o relacionamento ou para ambos, de modo que a intensidade de operar tal direcionamento é que fundamenta esta teoria.

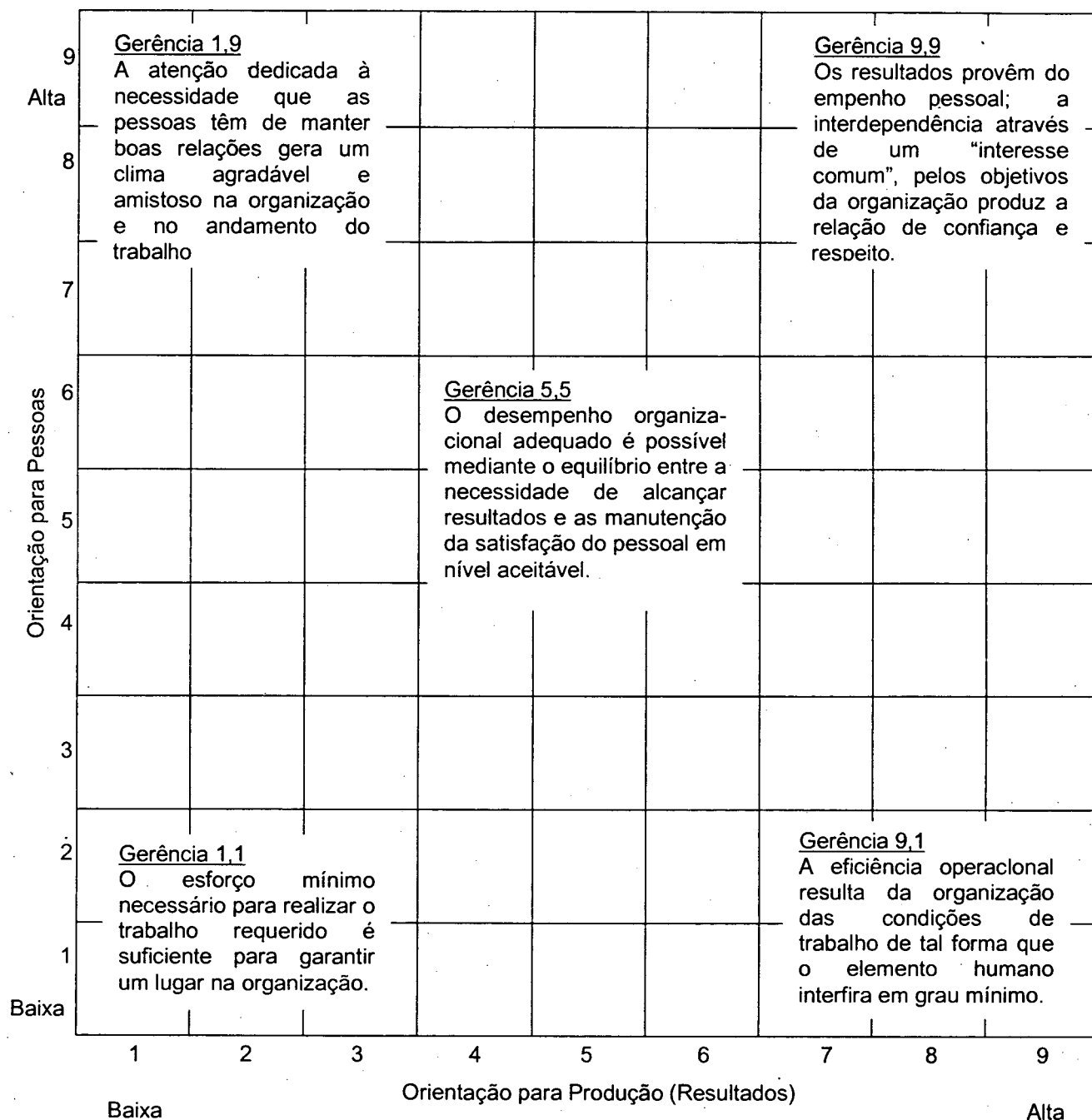
Os fatores considerados são desta forma explicados pelos autores:

a) Orientação para produção – As palavras produção ou pessoas cobrem uma extensa gama de considerações. As atitudes que demonstram preocupação com a produção podem ser vistas, por exemplo, sob o prisma da qualidade das decisões inerentes às diretrizes, ao número de idéias criativas que a pesquisa aplicada transforma em produtos, procedimentos ou processos; ao número de contas processadas; à qualidade e à exatidão dos serviços de assessoria; à carga de trabalho e medidas de eficiência; volume de unidades físicas distribuídas. O conceito de produção aqui não se limita só a objetos. No seu significado próprio ele compreende tudo aquilo que as organizações conseguem mediante o esforço de pessoas, em termos de resultados.

b) Orientação para pessoas - De forma similar, a orientação para as pessoas pode ser expressa de várias maneiras. Dentre elas pode-se Ter: a preocupação com o grau de compromisso assumido por alguém no sentido de responder pelo seu trabalho; respeito baseado em confiança ao invés de obediência; auto-estima ou valor pessoal de uma pessoa; estabelecimento e manutenção de boas condições de trabalho; manutenção de um certo equilíbrio na estrutura de salários e vantagens adicionais; desejo de segurança no trabalho; relações sociais ou amizades com os colegas de trabalho etc. (p.9).

A orientação para produção, desta maneira, refere-se às atitudes que visam ao atingimento das metas traçadas. Por sua vez, a orientação para pessoas (ou para relacionamento) diz respeito às relações interpessoais. Os autores defendem que tais fatores interagem continuamente e sua representação se dá através de dois eixos: o horizontal – que representa a orientação para produção – e o vertical – que traduz a orientação par as pessoas (p. 9). Cada uma das variáveis se expressa numa escala de nove pontos. A orientação mínima é representada pelo número 1 e a máxima pelo número 9. Em termos gráficos, podemos desta forma visualizar o Grid Gerencial.

Gráfico 2 – O GRID GERENCIAL



De modo sucinto, podemos caracterizar o gerente 9.1 como autocrata, que valoriza acima de tudo o alcance dos objetivos. Considera de importância fundamental a hierarquia e suas posições muito se assemelham aos pressupostos da Teoria X. No extremo oposto a tal estilo, encontra-se o gerente 1.9, para quem as pressões sobre os subordinados devem ser evitadas. Sua maior preocupação

consiste em adequar as condições de trabalho aos interesses dos subordinados e sem estilo muito se assemelha à liderança liberal de Kurt Lewin.

O ponto 1.1, por outro lado, é considerado o pior de todos. O gerente assim caracterizado coloca-se sempre à margem dos problemas e não participa de modo algum dos conflitos organizacionais. Sua presença no ambiente organizacional, portanto, quase não é percebida.

O Ponto 5.5 ocupa o centro da grade e se constitui numa posição intermediária seja para a produção, seja para o relacionamento. Deste modo, tal estilo caracteriza aqueles gerentes que conseguem uma produção aceitável e não exerce pressão excessiva sobre as pessoas.

No canto superior da grade, tem-se o ponto 9.9, cuja característica é uma forte orientação para a produção e uma grande orientação para o relacionamento. Os autores consideram este o ponto que caracteriza o estilo ideal de seu modelo de gerência. O gerente 9.9 procura integrar criatividade, elevada produtividade e moral através de ações com as quais todos possam colaborar efetivamente. Este estilo é próprio daqueles gerentes que, ao estabelecerem uma direção, procuram envolver todos os subordinados visando tornar o trabalho autogerido. Caracteriza o gerente 9.9 sua grande capacidade de dedicação e participação, tanto no que concerne ao atingimento de resultados, como no que se refere ao relacionamento franco e cordial com os que com ele trabalha. Dificilmente encontrado nas organizações, o estilo 9.9 deve constituir-se em meta a ser buscada. Este estilo, por sua vez, mantém estreita semelhança com o Sistema 4 de Likert e com a Teoria Y de McGregor, já que os pressupostos que caracterizam tais modelos indicam a necessidade da busca de maior produtividade sem prejuízo de relações interpessoais sinceras no contexto organizacional.

As experiências bem sucedidas do Grid Gerencial em muitas empresas, bem como o estudo sobre as várias teorias gerenciais levaram o autor desta dissertação a escolher este modelo para determinação dos perfis gerenciais na organização pesquisada.

Capítulo III

As grandes transformações organizacionais

As mudanças ocorridas nos diversos cenários que exercem influência direta na forma e no comportamento das organizações nos permitem depreender que vivenciamos a transição para um novo paradigma organizacional.

A análise dos conceitos e elementos que constituem a organização somada ao conhecimento de sua dinâmica – mediante o estudo das principais correntes teóricas – vem também aliar-se à compreensão dos complexos processos de reestruturação e mudança, em que se enfocam as diversas tendências.

Neste aspecto, procuramos descrever no capítulo presente os pressupostos básicos que caracterizam a organização burocrática, passando pelo questionamento deste modelo e culminando com o desenvolvimento analítico dos principais elementos que dão sustentação às mais modernas teorias organizacionais.

Ao autor desta dissertação está clara a impossibilidade da definição da natureza e amplitude das transformações em andamento – tanto a nível estrutural como também comportamental e tecnológico – implicando em verdadeiras revoluções nos paradigmas organizacionais, daí resultando a imprescindível necessidade de contextualização do presente trabalho.

Como mostra NADLER (1995, p. 242): “... uma característica da maioria das previsões sociais a longo prazo é sobrestimar, ou subestimar, inevitavelmente. A mudança em grande escala sempre leva mais tempo do que se prevê, mas vai muito mais longe do que se considera possível”.

1. O Modelo Burocrático de Weber

O modelo weberiano de burocracia se constitui em importante pilar na formulação da teoria organizacional. Outrossim, a abordagem burocrática da organização é parte componente da chamada Escola Estruturalista (ETZIONI, 1980).

A teoria weberiana enfatiza a estrutura organizacional, ao passo em que a abordagem estruturalista além deste enfoque também considera as pessoas e o ambiente. Não obstante, foge aos objetivos deste trabalho ressaltar os aspectos da Escola Estruturalista.

O modelo weberiano entende o termo burocracia como aquele que se refere a uma estrutura de autoridade baseada no comportamento racional. Projeta-se a autoridade racional no seio de toda a organização de modo a que as atividades humanas sejam diretamente controladas, objetivando ao atingimento de alta previsibilidade e eficiência máxima. Entendia Weber que as modernas e complexas organizações atingiriam maior eficiência na medida em que adotassem a forma burocrática de administração.

O modelo organizacional burocrático estabelece uma rígida e clara hierarquia de autoridade, onde são bem definidas as tarefas específicas das pessoas. Visa, à luz de seus teóricos, o atingimento da racionalidade e, concebida como um sistema fechado, tem característica mecanicista.

STONER & FREEMAN (1995, p.27) assim expressam as idéias centrais de WEBER:

Hoje costumamos pensar nas burocracias como organizações vastas e impessoais que colocam a eficiência impessoal adiante das necessidades humanas. Entretanto, devemos ser cautelosos para não aplicarmos as conotações negativas da palavra burocracia ao modo como Weber a usava. Como os teóricos da administração científica, Weber buscava melhorar o desempenho de organizações socialmente

importantes, tornando suas operações previsíveis e produtivos. Apesar de hoje em dia valorizarmos a inovação e a flexibilidade tanto quanto a eficiência e a previsibilidade, o modelo de administração burocrática de Weber claramente contribuiu para a formação de corporações gigantescas, como a Coca-Cola e a Exxon.

Mas, qual a compreensão do que seja burocracia? Esclarece-o LODI (1971, p. 91): “a palavra burocracia é definida como um sistema social organizado por normas escritas visando uma racionalidade e igualdade no tratamento de seus públicos, clientes ou participantes.” Do ponto de vista etimológico, por outro lado, “burocracia tem origem em burus (designação latina que corresponde a coloração escura e triste), donde se derivou bure, no francês, para designar o tecido dessa cor que era colocado sobre as escrivaninhas dos escritórios públicos importantes. Por extensão, surgiu bureau para denominar a escrivaninha coberta com esse tecido e, mais tarde, o próprio escritório. A palavra bureaucratie foi empregada em França, no século XVIII, para designar todas as repartições do governo.” (FARIA, 1979, p. 117).

Entretanto, do ponto de vista da teoria organizacional, a definição weberiana de burocracia é a mais adequada. Os trabalhos desenvolvidos por Weber compreendem um intervalo de tempo que se inicia na virada do século e termina em 1920. As idéias deste pesquisador deram origem à teoria da burocracia na administração.

As preocupações de Weber centravam-se na definição clara do papel das organizações na sociedade maior. Procurava dar uma resposta adequada às necessidades crescentes da sociedade industrializada e a burocracia foi a proposta de Weber, o qual presumia que o modelo burocrático reunia as características necessárias para funcionar eficientemente no campo empresarial e no governamental.

Tal modelo burocrático, outrossim, pretendia organizar e dirigir de forma metódica e sistemática as atividades das organizações, ao mesmo tempo em que procurava dar aos trabalhadores um tratamento justo e imparcial, sem perder de vista a necessidade da alocação de recursos em uma sociedade industrializada em crescimento acelerado.

Weber entendia a burocracia não somente como um sistema social, mas basicamente como um tipo de poder. A estrutura de autoridade era condição indispensável à eficiência organizacional. A autoridade para ele se constituía a base do processo decisório e Weber entendia que a autoridade legítima racional melhor se adequava para a tomada de decisões e atividades internas.

Entretanto, no contexto mais amplo da sociedade, Weber identificou três tipos de autoridade: **autoridade racional legal (burocrática)**, **autoridade tradicional** e **autoridade carismática**. A primeira tem a crença na justiça como base da legitimação. A segunda, por sua vez, baseia-se na crença de que antigos valores e padrões morais são eternos e sagrados. De outro modo, o terceiro tipo de autoridade identificado por Weber apoia-se na devoção afetiva aos elementos constitutivos do caráter exemplar de um indivíduo.

O modelo burocrático de Weber caracteriza-se pela objetividade e impessoalidade no que diz respeito ao tratamento dos processos de contratação, demissão e promoção de pessoa. A competência técnica tem prevalência sobre os demais critérios na distribuição de cargos e as regras e divisão do trabalho são os verdadeiros promotores da eficiência.

A operacionalização contínua e sistemática das características de seu modelo organizacional permitia, à luz do que julgava Weber, o atingimento da máxima eficiência organizacional e a subsequente satisfação das necessidades sociais e

administrativas. Dentre tais características, podem-se citar, conforme WEBER apud DAFT (1983, p. 124-125):

- “ Caráter legal das normas e regulamentos;
- Caráter formal das comunicações;
- Caráter racional da divisão do trabalho;
- Impessoalidade nas relações;
- Hierarquia da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e meritocracia;
- Especialização da administração;
- Profissionalização dos participantes;
- Previsibilidade do funcionamento.”

De acordo com KAST & ROSENZWEIG (1987, p. 78): “a forma burocrática é a mais apropriada às atividades rotineiras da organização, atividades essas em que a produtividade constitui o objetivo mais alto...” Ainda, prosseguem, “essa forma não é adequada à organização altamente flexível que se vê frente a muitas atividades não-rotineiras, e em que a criatividade e a inovação sejam importantes.”

O autor deste trabalho, na busca de dar sua modesta contribuição, apenas ressalta o fato de que no mundo moderno se impõe que as organizações sejam flexíveis, face às profundas mudanças que rapidamente se verificam, tanto em termos tecnológicos como no que se refere às exigências dos clientes. Um passado de sucesso não garante o futuro das organizações e os valores sociais renovam-se continuamente.

A contribuição de Weber à teoria das organizações é de valor inestimável. Entretanto, impossível uma avaliação correta se deixada de lado a sua contextualização. O mundo vem se transformando a passos largos e as

organizações, como sistemas abertos, refletem diretamente tais mudanças. Ademais, os trabalhadores têm hoje em dia um nível de exigência não circunscrita à satisfação única e pura de suas necessidades básicas de sobrevivência. Querem participar e contribuir de modo significativo no âmbito das organizações a que pertencem.

2. A Organização Burocrática e seu Ocaso

Não se pode negar que a burocracia deu respostas satisfatórias às necessidades da era industrial. Mediante o gerenciamento eficiente dos grandes investimentos, a divisão do trabalho, a profissionalização da administração e a produção mecanizada. Verificou-se, desta forma, ao longo do presente século, o crescimento de inúmeras indústrias, ao mesmo tempo em que as organizações familiares foram cedendo espaço às organizações burocráticas.

Entretanto, o modelo burocrático vem experimentando acentuado declínio, na medida em que mantém as organizações focalizadas internamente e as priva da criatividade. As profundas mudanças no ambiente organizacional vêm colocando em questionamento os pressupostos do referido modelo.

Reafirma-o PINCHOT (1995, p. 32):

O mundo não precisa mais das organizações mecânicas geradas pela burocracia. Os desafios de nosso tempo requerem organizações vividas e inteligentes. A burocracia foi eficiente para certas espécies de tarefas repetitivas que caracterizaram os primórdios da Revolução Industrial. Ela já não funciona tão bem, porquanto as suas regras e procedimentos muitas vezes são diametralmente opostos aos princípios de que os trabalhadores precisam para darem o próximo passo em direção a uma maior inteligência organizacional.

As estruturas e sistemas hierárquicos que se fundamentam na especialização funcional e centralização de autoridade estão sendo remodelados por várias das

organizações atuais. Estes modelos só se justificam na medida em que as atividades podem ser divididas em tarefas simples e repetitivas e quando as necessidades dos clientes são de tal sorte padronizadas que se torna possível a prescrição de procedimentos que visem ao seu atendimento.

Não obstante, o que se observa atualmente é que as preferências dos clientes assumem cada vez mais características especiais, tendo como consequência tanto a redução dos ciclos de vida dos produtos quanto a substituição das técnicas de produção em massa por métodos flexíveis de manufatura. Os clientes esperam ser tratados como indivíduos e com a fluidez do mercado e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas tem-se um quadro que apresenta de modo claro a incapacidade das organizações rigidamente hierarquizadas e disfuncionalmente burocráticas em atender às exigências deste novo ambiente.

Fragmentação de processo, trabalho orientado para a tarefa, centralização do processo decisório, hierarquia gerencial em camadas constituem-se em elementos que inviabilizam a competitividade em ambientes que se caracterizam pela turbulência e volatilidade. Em mercados com alta velocidade de mudanças só sobrevivem as organizações que tenham as seguintes capacidades: atendimento rápido às mudanças de preferências dos clientes, ciclos curtos do projeto ao mercado, qualidade, produção e serviço de acordo com as exigências do cliente, criatividade e inovação, assimilação rápida das novas tecnologias, delegação de autoridade, valorização de pessoal, e outros...

Tais componentes da nova estratégia organizacional estão fazendo surgir uma revolução, gerando profundas mudanças na própria natureza do trabalho. PINCHOT (1995), aponta as seguintes transformações:

- **Do trabalho não qualificado para o trabalho com conhecimento técnico.** – O novo trabalhador se caracteriza pela qualificação profissional, domínio amplo de conhecimentos, visão sistêmica, vocação para o trabalho em equipe.

- **Das tarefas repetitivas à inovação e dedicação.** – O trabalho rotineiro está sendo exercido pelas máquinas e o que se exige das pessoas é que deixem fluir a sua iniciativa e flexibilidade. As organizações atuais estão cada vez mais preocupadas em estabelecer com o seu pessoal relações que permitam a liberação da inovação e dedicação, mediante o empenho do coração e da mente, diferentemente dos pressupostos da burocracia.

- **Do trabalho individual ao trabalho em equipe.** – O trabalho agrega valor na medida em que o somatório das inteligências individuais é canalizado no sentido de atender aos objetivos organizacionais. A sinergia das equipes é que permite a inovação organizacional de sucesso.

- **Do trabalho funcional ao trabalho por projeto.** – A complexidade do mundo moderno exige que o trabalho seja realizado em projetos que envolvam a integração de conhecimentos e atividades.

- **Da qualificação única à multiquificação.** – A necessidade de implementação de distintos processos operacionais exige do trabalhador a capacidade de adaptação em diversos serviços, o que evidencia a importância da educação contínua do trabalhador.

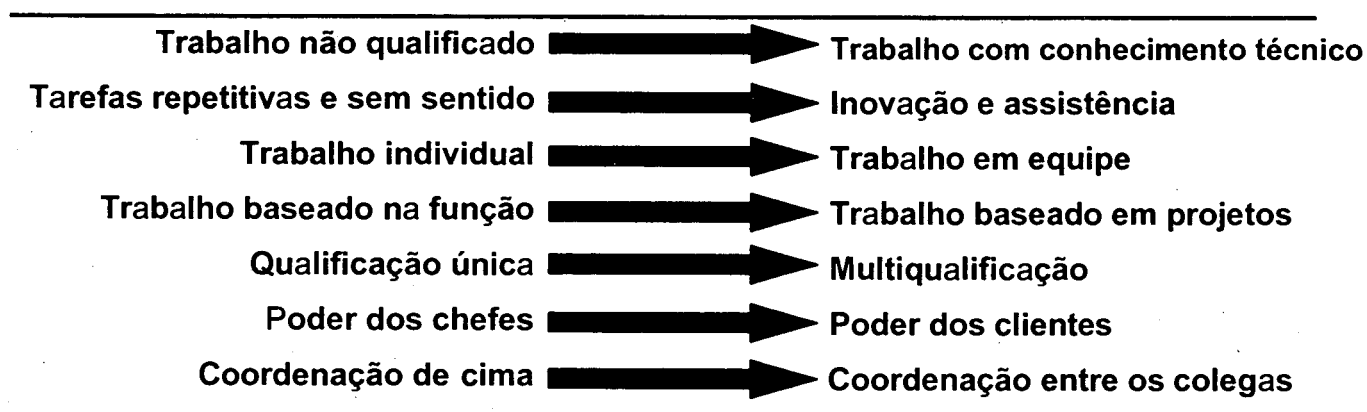
- **Do poder dos chefes ao poder dos clientes.** – A capacidade das organizações em atender os desejos de seus clientes internos e externos é que determina sua agilidade de resposta. A estrutura hierárquica formal satisfaz estes anseios de forma bastante lenta. Os clientes externos só serão atendidos satisfatoriamente na medida em que a organização for capaz de atender os seus

clientes internos pronta e flexivelmente. A liberdade de escolha entre fornecedores alternativos permite aos usuários dos serviços internos o mesmo poder desfrutado pelos clientes externos: dar como resposta sim ou não a seus fornecedores. Na medida em que os clientes internos adquiram tal poder, tais fornecedores procurarão conquistar clientes e não agradar ao chefe.

- **Da coordenação de Cima à Coordenação entre os colegas.** As novas organizações caracterizam-se pela coordenação feita por equipes e não por controladores. A comunicação horizontal assume, desta forma, importante papel no trabalho das equipes.

A figura a seguir sintetiza as transformações acima aludidas.

Fig. 2 – A natureza mutante do trabalho



Fonte: PINCHOT, Gifford e Elizabeth. **O poder das pessoas**. op. cit., p. 33.

Por sua vez, conforme fig. 3, podemos observar os elementos caracterizadores da burocracia, passando pelos motivos que a tornaram tão importante no passado, por que já não o é mais e, por fim, está apresentado o que a substitui. O que se pode depreender é que o trabalho atual exige um conjunto de valores totalmente distinto do que nos apresenta a burocracia. O conhecimento ou inteligência organizacional é o que se impõe como característica marcante no moderno mundo do trabalho.

Fig. 3 Mudança revolucionária na estrutura de nossos relacionamentos

O que é a Burocracia	Por Que Triunfou Outrora	Por Que Não Funciona Mais	O que a Substitui
<i>Cadeia de Comandos hierárquica</i>	<i>Trouxe uma ordem simples e em grande escala Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados</i>	<i>É incapaz de lidar com a complexidade O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da Organização</i>	<i>Visões e valores Equipes (autodirigidas) Coordenação horizontal Redes informais Escolha / Livre Intrapreendimento (interprise)</i>
<i>Especialização Organização por função</i>	<i>Produzia eficiência através da divisão de trabalho Focalizava a inteligência</i>	<i>Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas</i>	<i>Especialista multiquificados e intrapreendimento (intrapreneuring) Organização em redes mediadas pelo mercado</i>
<i>Regras uniformes</i>	<i>Criava uma sensação de justiça Estabelecia claramente o poder dos chefes</i>	<i>Continua precisando de regras, mas de regras diferentes</i>	<i>Direitos assegurados instituição da idéia de liberdade e de comunicação</i>
<i>Procedimentos Padronizados</i>	<i>Proporcionava uma memória organizacional incipiente Capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados Sobrepunhou os hábitos antigos</i>	<i>Responde lentamente à mudança Não lida bem com a complexidade Não estimula a interconexão</i>	<i>Autodireção e autogerenciamento Força do mercado e da comunidade ética</i>
<i>Uma carreira de Avanços hierárquicos</i>	<i>Comprava a lealdade Supria a Continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados</i>	<i>Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço</i>	<i>Uma carreira de competência crescente Uma rede crescente para que mais coisas sejam realizadas Remuneração maior compatível com o número maior de capacidade</i>
<i>Relações impessoais</i>	<i>Força reduzida do nepotismo Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras</i>	<i>Serviço intensivo de informação exigem relacionamentos profundos</i>	<i>Relacionamentos estreitos com a pessoa integral Opções e alternativas Forte motivação por resultados</i>
<i>Coordenação de cima</i>	<i>Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos</i>	<i>Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento</i>	<i>Equipes autodirigidas Comunicações horizontais e colaboração</i>

Fonte: PINCHOT, Gifford e Elizabeth. **O poder das pessoas**. op. cit., ps. 41-42

3. A Organização Moderna

As organizações assumem especial relevância na medida em que através delas se torna possível a realização de trabalho produtivo e geração de valor

econômico. Através das organizações, por sua vez, as necessidades humanas podem ser satisfeitas – seja do ponto de vista da sobrevivência, seja com relação à motivação – como mostram os estudos de Maslow e Herzberg.

Conforme NADLER (1995, p. 1): “As proporções nas quais as organizações realizam suas várias finalidades estão estreitamente ligadas à eficiência de um projeto. Embora não seja o único determinante do sucesso, o projeto das organizações é fundamental para o seu desempenho e constitui a mais acessível, talvez a mais importante, ferramenta administrativa.”

Desta forma, o projeto da organização deve contemplar o conjunto de decisões que definem os padrões de comportamento, os sistemas, os processos e as estruturas através dos quais se executa o trabalho. A elaboração do projeto organizacional não pode prescindir da consideração das seguintes perspectivas (NADLER, 1995):

- **A perspectiva de desempenho estratégia/tarefa** – ressalta a forma pela qual a organização permitirá a execução das estratégias e a consecução dos trabalhos relacionados. Através desta perspectiva, a natureza fundamental das organizações caracteriza-se pelo fato de que são meros mecanismos econômicos visando ao atingimento de objetivos mediante a realização do trabalho.
- **A perspectiva sociocultural** – preocupa-se com o impacto da organização sobre os indivíduos. Tal perspectiva ressalta a natureza fundamental das organizações como sendo estruturas criadas objetivando a satisfação das necessidades, desejos e aspirações dos que mantêm relações com a organização. Desta maneira, a existência de uma organização se justifica na medida em que satisfaz às necessidades individuais ou coletivas.

Através da figura 4, as duas perspectivas são sintetizadas.

Fig. 4 – Perspectivas arquitetônicas do projeto organizacional

As estruturas usadas para o entendimento das organizações devem abranger esses dois pontos de vista

Perspectivas	
Estratégia / Desempenho de Tarefa	Social / Cultural
Apoio a implementação da estratégia.	Enquadramento do pessoal existente.
Facilitação do fluxo de trabalho.	Impacto sobre as relações de poder entre diferentes grupos.
Elaboração de controle administrativo eficiente.	Harmonização com os valores e crenças das pessoas.
Criação de tarefas exequíveis, mensuráveis.	Impacto sobre o tom e estilo operacional da organização.

Fonte: Adaptado de NADLER, David A. et alli. **Arquitetura organizacional**. Op. cit., p. 31

Deve-se ressaltar que a combinação adequada das duas perspectivas é que viabiliza a criação de organizações orientadas para o trabalho mas também voltadas à satisfação das pessoas, condições que necessariamente devem ser consideradas pelas organizações modernas.

Todos os organismos, inclusive as organizações sociais, têm como preocupação primeira a sobrevivência. Do ponto de vista das organizações, o questionamento do modelo burocrático é a estratégia de sobrevivência mais importante. Este processo de desburocratização, de acordo com MATOS (1980, p. 25) "... refere-se não só aos meios indicados para correção, reequilíbrio e efficientização do sistema, como também a processos novos que melhor atendam às exigências dinâmicas de uma sociedade em mudança."

Não obstante, o atendimento desta necessidade tão básica por si só não é suficiente para que as organizações dêem respostas adequadas às exigências do ambiente, de tal sorte a que possam enfrentar com sucesso os novos desafios. PETERS (1989, p.27) enfatiza alguns aspectos caracterizadores das organizações bem sucedidas, a saber:

- mais plana, com menos camadas na estrutura organizacional;
- povoada por unidades mais autônomas, com menor quadro central de funcionários e maior autoridade local;
- orientada no sentido da diferenciação, produzindo bem de alto valor adicionado e criando mercados de nichos;
- consciente da qualidade e do atendimento e mais orientada para o cliente;
- muito mais rápida na inovação; e
- uma usúria de pessoas altamente treinadas e flexíveis, como o principal meio de se adicionar valor.

As organizações modernas exigem a visão macro do sistema, o que requer dos indivíduos que as constituem uma formação multidisciplinar. Reafirma-o DRUCKER (1991, p. 330):

... há uma crescente demanda por pessoas capazes de cobrir uma grande área, pessoas que talvez não saibam demais sobre nenhum campo particular – embora seja necessário que todos tenham uma área de real competência. Existe, em outras palavras, uma demanda por pessoas capazes de enxergar a floresta e não as árvores, dotadas de um julgamento global das situações. E esses “generalistas” são especialmente necessários em posições administrativas, onde sua função é assegurar que as outras pessoas estão trabalhando.

Ademais, o cenário atual exige uma postura pró-ativa e não apenas circunscrita aos limites determinados por necessidades internas. Deste modo, a inovação se constitui elemento essencial da estratégia pró-ativa das organizações modernas.

NADLER (1995, p. 242-46) apresenta-nos o seguinte perfil das organizações modernas:

- “Organizações em redes de fornecedores, concorrentes e clientes utilizarão a cooperação mútua como estratégia de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo;

- Os limites organizacionais se tornarão imprecisos com o aparecimento de várias lealdades;
- Em nível de unidade, os sistemas de trabalho voltados para o alto desempenho e orientados para os processos, que encerram elementos de qualidade total, passarão a ser norma;
- Dentro das organizações, as equipes serão a norma em todos os níveis;
- Subunidades e equipes serão relativamente autônomas em comparação com as eras organizacionais anteriores;
- Grande número de equipes autônomas fazendo o trabalho, normas e valores, e não regras e supervisão direta, proporcionarão a coesão necessária ao estabelecimento de uma direção e coordenação ativas;
- As formas organizacionais serão fluidas e transitórias;
- O aprendizado e a inovação constantes serão enfatizados;
- Em todas as áreas, o desenvolvimento de pessoal visará tanto tarefas específicas, como questões estratégicas mais amplas;
- O desempenho financeiro a curto prazo terá uma ênfase mais equilibrada.”

Se, de um lado, a busca do perfil que caracteriza a organização moderna nos conduz ao questionamento da estrutura que esta deverá ter, de outro, deve-se ter em mente que o desempenho das pessoas é que se coloca como determinante da saúde de uma empresa, como nos atesta Peter Drucker. O foco no desempenho das pessoas, em que se enfatiza a necessidade do aprendizado contínuo – seja a nível da própria organização, seja no que se refere aos indivíduos -, nos leva ao apropriado conceito de organização inteligente que, por sua abrangência e importância no atual contexto organizacional, tem merecido especial atenção por

parte de inúmeros pesquisadores e cujos pressupostos básicos estão consubstanciados no tópico subsequente.

4. A Organização Inteligente

Alvin Toffler afirma que vivenciamos a passagem da economia da força bruta para a economia da força mental. O grande diferencial competitivo das organizações modernas são as informações e idéias capazes de gerar valor agregado.

A partir dos anos noventa, deu-se início ao que se denomina aprendizagem organizacional, onde se aplica o conhecimento ao próprio conhecimento. Refletindo a turbulência e a incerteza que caracterizam a época presente, as organizações experimentam transformações profundas na mentalidade das pessoas, nos estilos gerenciais, nas orientações de mercado, etc.

Como estratégia de ação visando a dar respostas adequadas às mudanças no ambiente, as organizações percebem a necessidade de romper barreiras, interagir com outras organizações, flexibilizar estruturas, redimensionar mercados e dar prioridade ao lado humano, o que pressupõe a imprescindibilidade do realinhamento da cultura organizacional, objetivando a que tanto as pessoas quanto a própria organização percebam a mudança como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento, o que exige a incorporação de um novo conceito até agora pouco aplicado: a inteligência organizacional.

Desta forma, surge mais um modelo de organização, cuja característica fundamental é a concepção da força mental concentrada como base para a criação de valor. QUINN (1992) chamou esta nova organização de empresa inteligente, denominação também utilizada por PINCHOT (1995). Por sua vez, HANDY (1992) prefere a denominação organização em trevo, onde o trevo de três folhas representa o emblema desta concepção organizacional. A primeira folha representa o núcleo

profissional e as outras duas são formadas pelos que fazem o trabalho rotineiro. Este autor ainda utiliza o modelo de organização de "I" ao cubo – inteligência, informação, idéias – quando se refere às organizações que têm o conhecimento como eixo principal. Tais modelos, outrossim, estão perfeitamente alinhados à concepção de SENGE (1990): a learning organization.

Independentemente da nomenclatura utilizada, a arquitetura mutável é o traço único que caracteriza significativamente a organização inteligente. Como ensina PINCHOT (1995, p. 21-22), através da liberação do potencial de cada integrante individual, à organização inteligente será possível:

- Identificar e lidar, de forma rápida e eficaz, com mais questões-chave ao mesmo tempo, tais como a assistência mútua, os clientes, os concorrentes e a comunidade;
- Implementar o pensamento sistêmico sem privar as unidades da flexibilidade local;
- Aprender com a experiência como fazer coisas novas, e não apenas o que não fazer;
- Integrar o aprendizado por toda a organização, aplicando de forma rápida, criativa e flexível aos outros setores o que foi aprendido em determinado setor; e
- Atentar para todos os detalhes e as competências de apoio que contribuam para um desempenho econômico e superior.

O que se pode depreender do que nos ensina PINCHOT é que a complexidade e fluidez do mundo atual exige por parte das organizações elevados níveis de agilidade e flexibilidade. Ainda, prossegue:

Nas organizações inteligentes os empregados pensam conjuntamente para, em conjunto, explorar oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver problemas. Eles transcendem as suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer as habilidades e a aumentar a sabedoria. Os empregados geram as suas áreas como minipresas, servindo aos seus clientes internos e externos com carinho e trabalhando com os colegas através de toda a organização para assegurarem que o sistema total funcione a contento. Todos os empregados, e não apenas os do escalão superior, exercem a sua inteligência e responsabilidade no trabalho (PINCHOT, 1995 p. 5).

As organizações inteligentes são as que aprendem continuamente e este aprendizado é usado na sua transformação que lhes permite a obtenção do sucesso. Tais organizações possibilitam às pessoas a oportunidade de criar, adquirir e transformar o conhecimento de modo a que não apenas o seu comportamento individual, mas também o comportamento organizacional possa ser modificado, impulsionado pelas seguintes estratégias competitivas, conforme PINCHOT (1995):

- Velocidade – pequenas equipes são utilizadas e a elas é dado total poder de tomada de decisões e responsabilidade. Mediante a observação estreita do ambiente e da concorrência torna-se possível a adoção de medidas rápidas.

- Multidimensionalidade – significa a realização e o gerenciamento de várias coisas simultaneamente. Para tal, impõe-se que a inteligência organizacional seja disseminada ao longo de toda a organização, o que exige uma cultura antiburocrática e voltada para o espírito empreendedor interno (intrapreendimento).

- Flexibilidade – implica a utilização das mentes e do coração dos empregados visando mudar rapidamente e atender aos pedidos dos clientes. O estabelecimento da parceria com os clientes resulta em produtos diferenciados.

- Criatividade – resulta do aumento da liberdade de ação, o que pressupõe a simplificação dos processos. Novas idéias surgem na medida em que se crie um ambiente em que seja permitido o aprendizado com riscos de falhas, o empowerment, a utilização de equipes interfuncionais integradas e a força empreendedora das pessoas.

- Soluções complexas – esta estratégia parte do entendimento de que somente a visão sistêmica, globalizante e integrada é capaz de gerar respostas adequadas. As questões contemporâneas são demais complexas e dinâmicas cujas soluções não mais se dão nos limites do campo segmentado e estático da burocracia. Torna-se necessária a distribuição da inteligência organizacional para que as múltiplas demandas provenientes das diversas fontes possam ser atendidas com eficiência, eficácia e efetividade.

Realmente bastante apropriados os ensinamentos de Gifford e Elizabeth Pinchot, que nos mostram claramente o poder das pessoas. A diferença entre o sucesso e o fracasso, tanto no plano individual quanto no organizacional, reside na capacidade de dar respostas rápidas às profundas transformações que se operam rapidamente no mundo moderno, o que só se torna possível na medida em que aos indivíduos sejam dadas condições de atendimento das necessidades que caracterizam de modo todo particular a sua condição humana – única forma pela qual todas as potencialidades de criar, adaptar e transformar poderão evidenciar-se.

Capítulo IV

Dimensão metodológica do trabalho

Este trabalho se constitui em um tipo de pesquisa qualitativa que caracteriza um estudo de caso, pelo fato de possuir singularidade dentro de um contexto plural. Embora mantenha similaridade com outros, o caso possui limites bem definidos, por isso considerado distinto dos demais.

GIL (1996, p.133) afirma que “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”.

Outrossim, BOGDAN, apud GIL (1996, p. 134) distingue vários tipos de estudos de casos, destacando:

- **Estudos de casos histórico-organizacionais**, onde o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição;
- **Estudos de casos observacionais**, em que o objeto de interesse é uma parte da organização e não esta como um todo;
- **Estudo de caso denominado História da Vida**, onde se utiliza e entrevista semi-estruturada como técnica para observação;
- **Análise situacional**, estudo de caso que se refere a eventos específicos que podem ocorrer em uma organização.

O estudo de caso rege-se por alguns princípios, destacando-se os seguintes, conforme LÜDKE & ANDRÉ (1986, p. 18-21):

- **Os estudos de caso visam à descoberta** – embora inicialmente se parta de certo referencial teórico, este se constituirá apenas como uma linha mestra a ser seguida, ou seja, uma estrutura inicial diante da qual novos aspectos poderão ser encontrados e incorporados às suposições e idéias iniciais;

- **Os estudos de caso enfatizam a interpretação do contexto** – dentre as variáveis consideradas pela técnica, grande ênfase é direcionada para a situação, ou para o contexto em que os fenômenos ocorrem, porquanto é a partir da compreensão da realidade, da problemática encontrada, das ações desenvolvidas, da percepção do meio e do comportamento das pessoas que as respostas às perguntas iniciais poderão ser encontradas;

- **Os estudos de caso procuram retratar a realidade de forma completa e profunda** – o caráter multifacetado da situação, ou do problema levantado, é levado em sua devida conta, tanto em suas particularidades quanto em um sentido global, evidenciando a natureza sistêmica dos fenômenos individuais e grupais.

- **Os estudos de caso visam uma variedade de fontes de informação** – a coleta de dados é realizada em momentos diferenciados, buscando-se fontes alternativas que possam enriquecer o estudo mediante o acréscimo de informações consistentes e fundamentadas na realidade;

- **Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa** – os resultados são geralmente apresentados de maneira informal, mediante a elaboração de trabalhos escritos cuja redação procura ser clara, simples e acessível a todas as pessoas que o lêem, mesmo para os leigos, e são enriquecidos com tabelas, gráficos, históricos, teorias básicas, enfim, com detalhes que visam a esclarecer e a transmitir diretamente as idéias e o fruto da experiência.”

Por sua vez, TRIVIÑOS (1992, p.121) diz que “o estudo de caso é bastante flexível.” Assim, não é possível estabelecer um roteiro que aponte de forma precisa a condução da pesquisa.

Entretanto, conforme ele mesmo ressalta, podem-se distinguir as seguintes fases: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

Na fase referente à delimitação da unidade-caso, TRIVIÑOS (1992, p.122), já citado, mostra que esta “pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos ou mesmo uma cultura.”

De outro modo, o autor explica que “a coleta de dados é feita mediante o consenso dos mais diversos procedimentos.” Dentre estes instrumentos, destaca: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Relativamente à análise e interpretação dos dados, TRIVIÑOS (1992, p. 123) ensina: “convém que o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise. Este plano deve considerar as limitações dos dados obtidos.” Ainda, prossegue: “Convém que o estabelecimento das categorias de análise, sempre que possível, derive de teorias que gozem de razoável grau de aceitação.”

No que concerne à redação do relatório, TRIVIÑOS (1992, p. 124) explica: “no relatório convém que fique claramente indicado como foram coletados os dados. Quando a categorização dos dados, assim como sua interpretação, estiver vinculada a alguma teoria, convém que esta seja esclarecida e devidamente fundamentada.”

A fase aberta ou exploratória do presente trabalho teve início quando o autor passou a fazer leituras de obras importantes abordando a questão da gerência. Conhecer mais os aspectos envolvidos neste complexo estudo, principalmente suas implicações na motivação dos empregados, tornou-se, então, um desafio gratificante. No decorrer das disciplinas cursadas no mestrado, a idéia de

elaboração de uma dissertação sobre tal tema foi amadurecendo e as pesquisas a respeito do assunto foram-se aprofundando.

A relevância do estudo consolidou-se de forma definitiva quando o executor deste trabalho obteve por parte do professor orientador o apoio e as tão importantes recomendações.

1. Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso **exploratório e descritivo**. Exploratório, na medida em que procura esclarecer e alterar conceitos, visando a formulação de abordagens mais apropriadas a estudos que se façam posteriormente. Descritivo, no momento em que o pesquisador procura explorar a realidade como ela se apresenta, sem lhe fazer modificações.

Por serem estudados os estilos gerenciais dos Diretores e o perfil das necessidades dos subordinados num determinado período de tempo, sem ser levada em conta a sua evolução, a perspectiva da pesquisa é **sincrônica**.

2. Técnicas de coleta e tratamento dos dados

A pesquisa de campo, do tipo qualitativa, usou a entrevista como um dos instrumentos de coleta de dados e teve como entrevistados os Diretores (administrativo, comercial, industrial) e seus respectivos subordinados. Ressalte-se que foram tomadas todas as precauções no sentido de que os subordinados não fossem identificados nominalmente, de modo a que todos se sentissem bem à vontade para prestar as devidas informações.

A problemática do presente estudo não envolvia o Diretor Presidente. Entretanto, o pesquisador também resolveu entrevistá-lo na medida em que entendeu que seu depoimento enriqueceria bastante o trabalho.

Ademais, mediante o acesso que o pesquisador teve a dois questionários – um deles com o objetivo de definir o estilo gerencial dos Diretores e o outro visando

traçar o perfil das necessidades de seus respectivos subordinados -, foi entendida como bastante apropriada sua aplicação, como fonte secundária, para fins específicos e únicos de consecução deste trabalho cuja natureza é estritamente acadêmica. Tais questionários (anexos) pareceram ao pesquisador instrumentos importantes para caracterizar tanto o estilo gerencial quanto o perfil das necessidades, ilustrando e valorizando o presente estudo.

A empresa foi objeto de estudo aproximadamente 05 (cinco) meses, incluindo as visitas para providenciar as entrevistas; a obtenção de informações e dados da empresa, dos Diretores e dos subordinados; as entrevistas e a aplicação dos questionários. Deve-se ressaltar que as entrevistas foram repetidamente feitas. Foi um ir e vir constante. Ademais, foram trabalhadas efetivamente 58 (cinquenta e oito) horas, em termos aproximados, na aplicação dos questionários.

Outrossim, concomitantemente às fases: exploratória e coleta de dados, procedeu-se a uma ampla revisão da literatura, através de pesquisa bibliográfica que deu suporte teórico a este estudo.

Do ponto de vista metodológico estas duas etapas são teoricamente fundamentadas pelo que nos ensinam LÜDKE & ANDRÉ (1986, p. 21):

Essas questões ou pontos críticos iniciais podem ter origem no exame da literatura pertinente, podem ser frutos de observações e depoimentos feitos por especialistas sobre o problema, podem surgir de um contato inicial com a documentação existente e com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado, ou podem ser derivadas de especulações baseadas na experiência pessoal do pesquisador (ou grupo de pesquisadores).

As fases subseqüentes de um estudo de caso consistem na aglutinação de informações levantadas, na análise e interpretação dos dados que foram obtidos e na apresentação de conclusões e sugestões, as quais, por sua vez, estão consubstanciadas ao longo do trabalho.

3. Limitações do estudo

O presente trabalho procurou definir o estilo gerencial dos Diretores da empresa estudada e o perfil das necessidades de seus respectivos subordinados. A

partir daí, à luz do referencial teórico, objetivou-se verificar a adequação ou não destas duas variáveis.

Entretanto, a manutenção do estado motivacional não resulta unicamente do estilo gerencial adotado e esta se constitui em uma das limitações do presente trabalho. Não foi objeto de nosso estudo analisar as demais variáveis que concorrem para manter o estado motivacional dos funcionários.

Outra limitação deste estudo diz respeito ao fato de que os seus resultados aplicam-se tão somente à parte da organização estudada: as Diretorias e os subordinados diretamente a ela ligados, não sendo cabível fazer generalizações. Ademais, o caráter temporal deste trabalho não pode sob hipótese alguma deixar de ser considerado.

Capítulo V

Descrição, Análise e Interpretação das Informações Coletadas

1. Breve Histórico sobre a Empresa

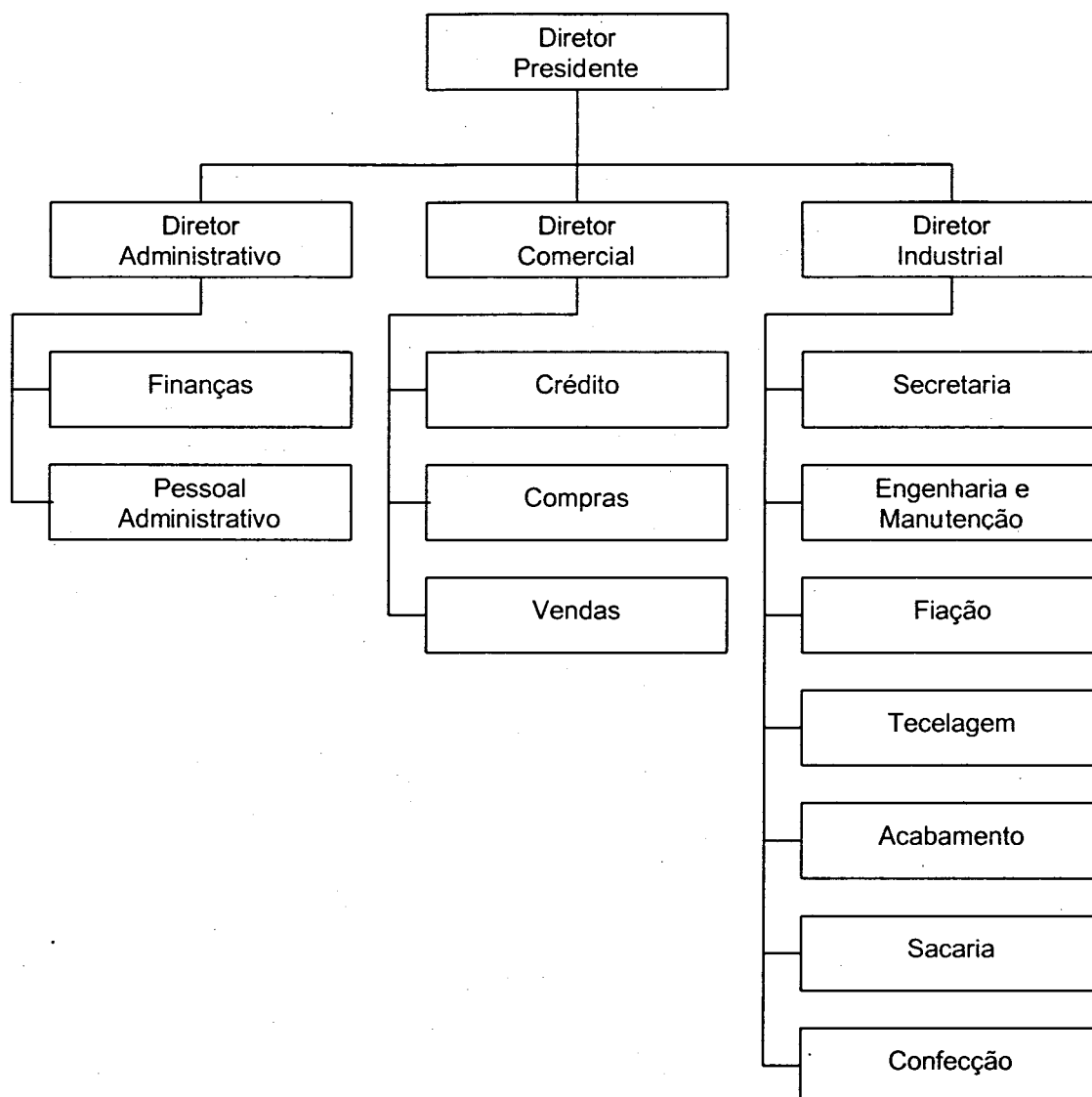
A organização – objeto deste estudo – atua no ramo têxtil, há pouco mais de vinte e cinco anos. Localiza-se no Estado do Ceará e, pelos critérios do SEBRAE, se constitui em empresa de grande porte, já que possui 538 empregados. Empresas com mais de 500 funcionários já se caracterizam como sendo de grande porte, através dos critérios daquele órgão.

Conforme informações prestadas pela administração superior, há interesse em ampliar os negócios para outro estado da região nordestina, bem como diversificá-los. Para tal, entretanto, estão sendo feitos estudos minuciosos tanto para definição deste novo local como para estabelecer em que outras áreas atuar.

O ambiente de alta competição em que esta organização está inserida tem feito a administração superior repensar suas estratégias de tal modo a que estas se adequem às novas exigências do mercado. Há consciência de que o corpo diretivo precisa acompanhar atentamente as mudanças que velozmente se operam no ambiente, mas há também o reconhecimento que muito pouco tem sido feito neste sentido, de modo a dar respostas mais consistentes a tais necessidades. Tal situação, por sua vez, esperam reverter para que possam continuar competitivos.

Apresenta-se a seguir a parte do organograma que é de interesse ao presente estudo.

Fig 5 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



2. Estilos Gerenciais

No que concerne aos estilos gerenciais dos diretores (administrativo, comercial, industrial), a tabela a seguir apresenta os dados levantados através de questionário.

TABELA 1 – ESTILO GERENCIAL DOS DIRETORES

DIRETORES	FORMAÇÃO	TEMPO NO CARGO (ANOS)	ESTILO GERENCIAL
ADMINISTRATIVO	ECONOMISTA	07	9,1
COMERCIAL	ADMINISTRADOR	05	9,1
INDUSTRIAL	ENGENHEIRO QUÍMICO	05	9,1

Fonte: Empresa estudada/pesquisa

Como podemos observar, todos os Diretores apresentam o estilo 9,1. E o que vem a ser este estilo? Trata-se, na realidade, de um autêntico autocrata, ocupando na hierarquia organizacional uma posição de autoridade plena. Valoriza acima de tudo o alcance de objetivos.

Suas atitudes visam o atingimento de resultados, com profunda orientação para produção de modo a que a eficiência operacional derive, conforme BLAKE & MOUTON (1976), das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.

De fato, ao serem questionados sobre sua responsabilidade, os Diretores afirmaram que esta **consiste em obter a mais alta produção**.

Ao entrevistarmos tais Diretores, tal posição foi ratificada, quando nos afirmaram que **o seu desempenho resulta do atingimento das metas e objetivos traçados**. De forma clara, explicitaram que **a programação deve ser cumprida de qualquer maneira**.

Quando questionados ainda a respeito da produção, tais Diretores disseram que **esta deve ser a maior possível, por mais que isto exija dos subordinados**.

Percebe-se aí a pouquíssima atenção que emprestam à condição da natureza humana. Vejamos o seguinte comentário que fizeram a este respeito: **os subordinados são instrumentos importantes para a consecução do trabalho. Mas eles têm que aprender que produzir é o que importa, pois desta forma eles mantêm seus empregos e o nosso desempenho e o sucesso da organização são garantidos.**

Ao serem questionados sobre o que fazer após a conclusão de um trabalho “puxado”, os Diretores optaram em **ter planos já preparados para o trabalho seguinte e deslocar os subordinados para este, tão logo o anterior seja concluído.**

Depreende-se, pois, a valorização que emprestam à dimensão da produção e o grau mínimo de importância que dão à dimensão humana.

Os gerentes adeptos do estilo 9,1 assumem a responsabilidade de planejar, organizar e controlar as ações dos subordinados, visando ao cumprimento dos propósitos determinados. Tal estilo gerencial, por sua vez, considera a relação superior/subordinado do tipo “autoridade e obediência”.

Quando questionados a respeito do comportamento que deveriam adotar quando algum subordinado deles discordasse, os Diretores afirmaram que **comunicariam ao subordinado a manutenção da decisão.** Percebe-se aí o seu caráter autocrata, sem espaço para uma participação efetiva dos subordinados, inviabilizando a promoção de idéias novas e criativas.

A importância que o gerente 9,1 empresta à hierarquia fica clara nos Diretores pesquisados, quando indagados qual deve ser o comportamento a ser adotado por eles quando um subordinado discorda. Os Diretores afirmaram que **deve ser garantida a obediência do subordinado às ordens.** Seu caráter autocrata fica também aí evidente e se reforça quando os Diretores afirmaram que **na**

eventualidade de divergência entre superior e subordinado, aquele deve dar a última palavra.

O caráter centralizador de planejamento e de organização do gerente 9,1 fica claro nos Diretores pesquisados ao afirmarem que **é válido reunir os subordinados quando as reuniões são utilizadas para comunicar decisões a respeito de como se deve fazer o trabalho.** Depreende-se pois que tais Diretores tolhem completamente qualquer iniciativa de colaboração dos subordinados, na busca de maneiras novas de realizar o trabalho.

A inviabilização de um ambiente de trabalho, em que o espírito criativo e inovador dos subordinados possa fluir, fica também evidente quando os Diretores pesquisados responderam que **ao planejar um trabalho, eles (Diretores) devem-se valer de sua própria experiência e, se necessário, consultar especialistas e programar como deve ser feito o trabalho; devem, então, fixar as responsabilidades individuais e resumi-las para cada subordinado.** Neste aspecto demonstram seu pequeno apreço às capacidades dos subordinados, bem como revelam de forma nítida seu espírito controlador.

O Diretor Presidente não respondeu a questionário porque o objeto de nosso estudo foram justamente as 03 (três) Diretorias citadas e seus respectivos subordinados diretos. Entretanto, entrevistamos também o Diretor presidente e seus esclarecimentos viabilizaram uma compreensão mais profunda, por parte do pesquisador, da problemática.

Afirmou o Diretor Presidente que considerava os pressupostos básicos da organização burocrática como os mais adequados a sua empresa, tais como: centralismo, rigorismo no controle, e outros...

Bastante significativa uma informação que nos prestou: "Se não centralizarmos, não saberemos a quem recorrer para promover os ajustes necessários." Deve-se salientar que tal posição é totalmente ratificada pelos

Diretores (administrativo, comercial, industrial) pesquisados, seja pelas respostas dos questionários, seja pelas entrevistas.

Outra informação marcante do Diretor Presidente foi a seguinte: “as pessoas necessitam de controle, pois do contrário não cumprem os objetivos de nossa empresa e se envolvem mais em seus problemas pessoais do que nos que dizem respeito diretamente ao trabalho.” Percebe-se aí um traço muito forte do Diretor Presidente de líder identificado também com o estilo 9,1.

Ainda, o Diretor Presidente afirmou que, em sua organização, importantes são as relações de autoridade e que as contribuições fluindo dos níveis hierárquicos inferiores aos superiores devem-se verificar tão-somente no cumprimento das tarefas, sem espaço para uma colaboração participativa. Acatam-se as decisões tomadas nos escalões superiores integralmente e sem discussões.

Ademais, disse que as relações horizontais praticamente inexistem, o que caracteriza o elevado grau de departamentalização da empresa, onde cada departamento busca o atingimento de seus objetivos específicos.

As considerações do Diretor Presidente – colhidas em entrevistas – estão perfeitamente sintonizadas com as dos Diretores pesquisados (administrativo, comercial, industrial) – colhidas em entrevistas e nas respostas do questionário. Ao autor do trabalho foi possível entender a importância que a organização estudada empresta à dimensão da tarefa em detrimento da dimensão humana.

3. Perfil das Necessidades

Relativamente ao perfil das necessidades dos subordinados, podemos afirmar o seguinte: ao Diretor administrativo reportam-se diretamente 07 (sete)

peças. Deste total 03 (três) possuem nível superior e o restante concluiu o segundo grau. A aplicação do questionário para levantamento das necessidades apontou:

TABELA 2: PERFIL DAS NECESSIDADES DO PESSOAL SUBORDINADO AO DIRETOR ADMINISTRATIVO

N.º de pessoas	Necessidades
02	Sociais
02	Estima
03	Auto-realização

Fonte: Empresa estudada/pesquisa

Por sua vez, o Diretor comercial supervisiona diretamente 08 (oito) pessoas, das quais 04 (quatro) possuem nível superior e o restante o segundo grau. O perfil das necessidades revelado pelo questionário foi o que segue:

TABELA 3: PERFIL DAS NECESSIDADES DO PESSOAL SUBORDINADO AO DIRETOR COMERCIAL

N.º de pessoas	Necessidades
01	Segurança
01	Sociais
03	Estima
03	Auto-realização

Fonte: Empresa estudada/pesquisa

Finalizando, ao Diretor industrial estão diretamente ligadas 14 (quatorze) pessoas. Deste montante, 04 (quatro) possuem nível superior e o restante o segundo grau. O perfil das necessidades apontado foi o seguinte:

TABELA 4 – PERFIL DAS NECESSIDADES DO PESSOAL SUBORDINADO AO DIRETOR INDUSTRIAL

N.º de pessoas	Necessidades
02	Segurança
02	Sociais
04	Estima
06	Auto-realização

Fonte: Empresa estudada/pesquisa

Como podemos observar, nas 03 (três) Diretorias, (administrativa, comercial, industrial), o perfil das necessidades dos subordinados apresenta profunda similaridade, com grande concentração de necessidades de estima e auto-realização.

Os resultados do questionário e as entrevistas que promovemos com os subordinados indicam claramente que as necessidades básicas estão satisfeitas, de modo que bons salários, boas condições ambientais, assistência médico-hospitalar não se constituem mais elementos importantes para o estímulo e desempenho dos funcionários.

Foi possível depreender, pelas entrevistas, que a quase totalidade destes funcionários já consideram os elementos acima aludidos conquistas fundamentais, cristalizadas ao longo de anos de trabalho e que já se incorporaram de forma definitiva ao padrão de vida que levam. Não são mais elementos pelos quais

concentram suas forças e energias, e não mais incrementam significativamente entusiasmo e eficiência quando do desenvolvimento de suas responsabilidades.

Conforme diz MCGREGOR (1992, p. 46): “o homem cujas necessidades de nível inferior estão satisfeitas não é motivado por essas necessidades. Praticamente, elas não mais existem.” Ainda, de acordo com este pesquisador: “a direção muitas vezes pergunta: por que as pessoas não são mais produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais do que o esforço mínimo” (MCGREGOR, 1992, p.46).

Na empresa – objeto de estudo – o que ocorre é justamente isto: estão satisfeitas as necessidades básicas; e as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow – estima e auto-realização – é que se colocam como as que maior pressão exercem sobre a grande maioria dos subordinados.

O que são, então, as necessidades de estima? Primeiramente, elas são formadas por duas subcategorias: as que se manifestam na forma de desejo por realização, poder, competência, independência e liberdade e as que se apresentam na forma de desejo por prestígio, dominação, reconhecimento, importância e status.

De fato, os subordinados que apresentaram como mais fortes as necessidades de estima, ao serem questionados sobre o que mais os irritam, responderam justamente que é a **falta de respeito e consideração**. Outrossim, afirmaram que **maior prestígio e poder** é que são os determinantes na escolha de um cargo.

De outro modo, os funcionários que apresentaram tais necessidades também afirmaram através de questionário que seu desempenho é mais incentivado e estimulado **quando há o reconhecimento que lhes é conferido em função de seus próprios méritos**. Manifesta-se aí o seu desejo de ser útil, necessário e valorizado.

Ademais, como prova do desejo que tais subordinados têm de serem reconhecidos e que se lhes dê a importância devida, temos o fato de que, ao serem questionados a respeito da produtividade, afirmaram que esta pode ser prejudicada **quando outro executivo sem as qualificações que possuem for promovido por mero favoritismo para o cargo que estão planejando assumir no futuro próximo.**

Deve-se ressaltar que Maslow já alertava para o fato de que a necessidade de estima mais saudável é justamente aquela baseada no respeito por outras pessoas realmente merecido e não na forma de manifestações de adulação.

Ainda compondo o conjunto das necessidades mais elevadas na escala de Maslow, temos as de auto-realização que, juntamente com as de estima, se constituem como as verdadeiramente significativas junto aos subordinados das Diretorias pesquisadas.

E o que vêm a ser as necessidades de auto-realização? BERGAMINI (1977, p. 72) as define como “principalmente orientadas para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. Esta última representa a grande busca de individuação, ou seja, o grande objetivo que visa atender à mais alta aspiração do ser humano, ser ele mesmo dentro do grupo e podendo usufruir de toda a potencialidade da qual é capaz”.

De fato, os subordinados que apresentaram como mais fortes as necessidades de auto-realização, ao serem questionados sobre o que mais incentiva e estimula seu desempenho afirmaram que é **a oportunidade de testar a sua própria capacidade e ter acesso aos seus resultados.** Nota-se aí claramente sua intenção de fazer fluir sua potencialidade, ao mesmo tempo em que desejam ter em mãos os resultados de seu trabalho para que possam continuar em processo de desenvolvimento.

Tal processo de desenvolvimento, por sua vez, pressupõe a possibilidade de lidar de forma plena com novas experiências, com autonomia para fazer escolhas que viabilizem o crescimento individual. Significa que os indivíduos com necessidades de auto-realização precisam de independência para decidir sobre as ações que julgam as mais adequadas.

Conforme KOPELKE (1998, p. 107): “auto-realização é também um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades. Isto significa usar suas habilidades e inteligência”. Ainda, de acordo com MASLOW apud KOPELKE (1998, p. 107), auto-realização é “trabalhar para fazer bem aquilo que queremos fazer.”

Ao afirmarem que a oportunidade de testar a sua própria capacidade e ter acesso aos resultados é instrumento importante para incentivar e estimular seu desempenho, os subordinados com necessidades de auto-realização estão revelando justamente o forte desejo de que suas potencialidades possam efetivamente apresentar-se e que, a partir daí, se torne possível dar seguimento contínuo a tal processo de desenvolvimento pessoal.

Outrossim, na medida em que objetivam testar suas potencialidades, os que têm necessidade de auto-realização precisam evidenciar seu espírito criativo e inovador. Confirma-o a resposta que deram quando perguntados qual a preferência de organização para trabalhar. Posicionaram-se a favor daquela que lhes possibilite **autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar**. Confirma-se aí a sua busca de individuação, a sua luta pela criação de espaço em que o desenvolvimento de sua potencialidade individual possa aflorar.

Realmente, em ambientes onde as capacidades individuais não encontrem condições propícias para fluir, os que apresentam tais necessidades vêm tolhidas completamente as possibilidades de darem uma contribuição significativa. Os subordinados pesquisados, ao responderem ao questionário, afirmaram que a sua produtividade pode ser prejudicada quando **as suas responsabilidades atuais**

deixarem de ser um desafio. Ou seja, trabalhos rotineiros e repetitivos inviabilizam completamente a satisfação dos que apresentam as necessidades de auto-realização e, conseqüentemente, tal quadro também prejudica seriamente o atingimento dos objetivos organizacionais, na medida em que as potencialidades humanas estão sendo quase nada aproveitadas.

As organizações tanto podem dificultar como incentivar a auto-realização dos que delas fazem parte. Em suas pesquisas, Maslow mostra claramente a necessidade do estabelecimento de condições sociais de tal sorte a que os objetivos individuais e as metas organizacionais encontrem um denominador comum.

A obra de Maslow "extrai algumas das conseqüências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido insuficientemente valorizada, de que o homem tem uma natureza superior que é tão inerente a ele quanto a sua natureza inferior, e que essa natureza superior inclui as necessidades de trabalho significativo, de responsabilidade, de criatividade, de ser justo e equânime, de fazer o que é digno de ser feito e de preferir fazê-lo bem" (KOPELKE, 1998, p. 137).

Tanto as entrevistas com os subordinados das Diretorias pesquisadas, quanto o resultado dos questionários deixaram este pesquisador com a clara convicção de que, em sua expressiva maioria, tais funcionários revelam desejos e intenções que seus Diretores não conseguem entender. Estes instrumentos de pesquisa comprovam quão maléfica se torna para a vida de uma organização desconsiderar a dimensão humana como o verdadeiro diferencial competitivo.

Temos, então, de um lado, os Diretores (administrativo, comercial, industrial), com seu estilo gerencial 9,1 de natureza autocrata, com forte conteúdo centralizador, diretivo, controlador e extremamente voltados à dimensão da produção. Pensam que bons salários, condições ambientais satisfatórias são elementos suficientes para a motivação dos funcionários. Os adeptos de tal estilo

gerencial adotam os pressupostos da Teoria X de McGregor, segundo os quais o corpo diretivo da organização deve guiar os passos dos subordinados e estabelecer as metas.

De outro lado, temos os subordinados, majoritariamente revelando necessidades que se colocam como as mais elevadas na escala de Maslow: as de estima e de auto-realização. Ansiosos por respeito, consideração, reconhecimento e ávidos por deixar fluir suas potencialidades, pela criação e pelo espírito inovador.

McGregor (1960, p. 60) já afirmava:

A teoria da motivação do “pão numa mão e pau na outra” que acompanha a Teoria X, funciona razoavelmente em determinadas circunstâncias... Mas a teoria do “pão numa mão e pau na outra” deixa de ter qualquer efeito quando o homem alcança um nível de subsistência adequado e é motivado essencialmente por necessidades mais elevadas.

Na realidade, na medida em que as necessidades básicas dos subordinados estão satisfatoriamente atendidas, os meios utilizados pelos Diretores, em conformidade com os pressupostos da Teoria X, não se mostram adequados para motivá-los como é possível constatar da colocação acima.

Os Diretores pesquisados adotam um comportamento autoritário e não percebem que administrar de forma diretiva e controladora (Teoria X) inviabiliza a manutenção do mesmo nível de motivação nas pessoas cujas necessidades fisiológicas e de segurança estão razoavelmente atendidas. McGregor deixa bem claro que a Teoria X funciona somente em situações muito restritas e apresenta resultados apenas em curto prazo. Conforme nos é possível depreender da seguinte afirmação: “a Teoria X oferece aos gerentes a racionalização fácil para uma atuação organizacional ineficiente” (McGREGOR, 1960, p. 75).

O mundo moderno exige que as organizações incentivem o espírito criador de seus funcionários. Na medida em que encontram ambiente propício ao seu espírito criador, os homens visualizam novas formas de organizar o trabalho e soluções

antes não imaginadas começam a aflorar. Mas o comportamento autoritário dos diretores inviabiliza este espírito criador em seus subordinados. BERGAMINI (1997, p. 35) nos ensina:

Estudos mais atualizados a respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho em que aqueles que trabalham se sintam normalmente propensos a criar, impedindo, assim, a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, bem como resolver os mais variados tipos de problemas. Este tipo de chefia, inegavelmente, gera grande insatisfação nos seguidores, o que irá fatalmente comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazos. O controle que aqui é exercido determina apenas condições propícias a simples eficiência e não mais à eficácia criativa.

Os Diretores, ao se revelarem como os únicos planejadores e organizadores do trabalho tornam completamente impraticável uma colaboração participativa e enriquecedora de seus subordinados. Estes, que apresentaram necessidades superiores, mostram-se desmotivados, não experimentam nenhuma satisfação em seu trabalho. Não se realizam como indivíduos. BERGAMINI (1997, p. 35) enfatiza: “o emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.” O trabalho-ponos prevalece, nestas circunstâncias, sobre o trabalho-ergon.

Os subordinados revelaram as necessidades de crescimento, valorização, aprendizagem, etc. Os Diretores mostraram-se controladores. MCGREGOR (1992., p. 48) diz que a gerência pode “criar condições tais que as pessoas se sintam encorajadas e capazes de procurar a satisfação das necessidades de auto-respeito, ou do respeito dos seus companheiros e as de auto-realização para si mesmas, ou pode frustrá-las deixando de criar essas condições.” E arremata: “mas essa criação de condições não é “controle” no sentido usual do termo; aparentemente, esse não é um dispositivo particularmente útil para dirigir o comportamento.”

De fato, como podem os Diretores motivar seus subordinados, se além de controladores também se mostraram adeptos de direção excessiva não permitindo aos funcionários emitir suas opiniões e vê-las sendo consideradas devidamente?

A gerência que prima por direção e controle é inadequada para motivar, porque as necessidades humanas focalizadas por essa abordagem são relativamente pouco importantes como motivadoras de comportamentos na sociedade atual. Os subordinados pesquisados mostraram intensas necessidades superiores, no entanto os Diretores adotam um estilo gerencial que não se ajusta de forma alguma às capacidades e características de tais funcionários. Ao adotarem os pressupostos da Teoria X, os Diretores não estão descobrindo e, conseqüentemente, não utilizam as potencialidades dos que a eles se reportam diretamente.

Os subordinados são obrigados a fazer o que lhes é dito pelos Diretores, os quais, por sua vez, utilizam as técnicas de direção e controle para obrigar as pessoas a fazer o que, a seu juízo, é necessário para o sucesso da organização. Desta maneira, os subordinados vêem suprimidas as oportunidades de vivenciarem suas capacidades e sua engenhosidade.

Os Diretores, ao inviabilizarem um ambiente de trabalho em que as capacidades individuais possam aflorar, na realidade estão também contribuindo para que a organização não alcance maior sucesso. Afinal de contas, há "indícios importantes em favor da afirmação de que as potencialidades do ser humano estão muito acima das que normalmente são ativadas na indústria hoje. Se nossas pressuposições são as da Teoria X, nem mesmo reconheceremos a existência dessas potencialidades e não haverá razão para se dedicar tempo, esforço, ou dinheiro para descobrir como fazê-las atuar" (McGREGOR, 1992, p. 58).

O compromisso e a lealdade dos subordinados só se tornarão possíveis na medida em que os Diretores (administrativo, comercial, industrial) e o próprio

Diretor Presidente aceitarem que, embora satisfeitas as necessidades básicas de tais funcionários, estes revelam necessidades de caráter superior, cujos valores só se encontram em ambientes onde se empreste à condição da natureza humana a devida atenção. As entrevistas e o resultado do questionário comprovam que os Diretores da organização estudada não entenderam o que nos ensina SENGE (1990, p. 304):

Nossas organizações tradicionais estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação... mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização.

Ao adotarem os pressupostos da Teoria X, os Diretores da organização estudada assumem um estilo gerencial que não se adequa às necessidades dos subordinados, conforme exaustivamente procuramos demonstrar ao longo deste trabalho, confirmando a hipótese formulada. O resultado do questionário para levantamento do estilo gerencial, bem como as entrevistas com os Diretores pesquisados e o Diretor Presidente mostram-nos que a problemática na empresa estudada tem raízes muito profundas e deriva de uma cultura organizacional que justifica plenamente o comportamento gerencial por eles adotado. Desta forma e, à guisa de conclusões, é que apresentamos, a seguir, nossas considerações, sempre à luz de um referencial teórico em que se preste à dimensão humana o devido merecimento.

À GUIA DE CONCLUSÃO

Até o presente momento, foi possível comprovar a hipótese formulada neste trabalho segundo a qual haveria uma inadequação dos estilos gerenciais adotados pelos Diretores ao perfil das necessidades de seus subordinados diretos.

Entretanto, o atingimento do objetivo geral de propor métodos visando à promoção de tal adequação não é possível se desconsiderarmos o que, no nosso entendimento, se constitui a questão crucial do estudo: a organização – objeto deste trabalho – é, por natureza, caracteristicamente burocrática. Demonstram-no claramente as entrevistas com o Diretor Presidente e os demais Diretores que a ele se reportam diretamente, como também o resultado do questionário para definição do estilo gerencial e as observações *in loco* que o pesquisador fez na empresa.

Tal organização, de um modo, considera bastante a **perspectiva de desempenho estratégia/tarefa**, em que, conforme NADLER (1995, p. 30-31): “o pressuposto sobre a natureza fundamental das organizações é o de que são meros mecanismos econômicos criados para realizar o trabalho e atingir objetivos que não poderiam ser atingidos por indivíduos isoladamente. “De outro modo, tal organização não considera devidamente a **perspectiva social-cultural**, em que, conforme o autor citado: “o pressuposto sobre a natureza fundamental das organizações é o de que estas são estruturas criadas para satisfazer as necessidades, desejos, e aspirações de todos os que têm algum interesse comum com a organização”.

O sucesso de uma organização não pode prescindir da consideração conjunta destas perspectivas. Somente a sua combinação precisa é capaz de gerar organizações fortemente orientadas para o trabalho e a satisfação das pessoas – condições necessárias no moderno mundo do trabalho.

A administração superior desta empresa mostra não ter percebido que paralela à estrutura racional (formal) de uma organização, existe sempre a estrutura social (informal). O enfoque racional da organização prima por lógica e ordem e parte do pressuposto de que o mundo organizacional se caracteriza pela estabilidade e previsibilidade. Deste modo, visa determinar a estrutura ideal, dividir as tarefas, promover arranjos nas relações de trabalho. Sob tal perspectiva, portanto, se busca maximizar a eficiência e a racionalidade. Tal linha de pensamento preconiza que a organização em sua totalidade é caracterizada pela ordem. Disse-o bem FAYOL (1964, p. 51-52):

Para que impere a ordem material, é preciso que um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que lhe foi designado... Para que a ordem social reine na empresa, é preciso, segundo a definição, que um lugar seja reservado para cada agente (empregado) e que cada agente (empregado) esteja no lugar que lhe foi destinado.

Por sua vez, o enfoque social entende que as organizações não atingem a ordem perfeita. Ao contrário disto, as complexas organizações humanas podem ser caóticas, irracionais e desorganizadas.

Desenvolvimentos tecnológicos, modificações nas exigências dos clientes, turbulência ambiental etc., tudo isto encontra eco nas organizações já que estas são sistemas abertos. Desta maneira, se a organização for administrada de modo bastante rígido, não conseguirá ser adaptativa, não dará respostas rápidas ao meio ambiente e, inevitavelmente, não sobreviverá.

Ao executor deste trabalho, ficou claro que os Diretores da organização estudada pecam por vê-la como estrutura lógica habitada por seres humanos racionais. Estão ainda tais dirigentes apegados à idéia de que pressupostos burocráticos – tipicamente mecanicistas – continuam absolutamente válidos. Não se deram conta da necessidade de administrar sua organização a partir de uma visão sistêmica, trabalhando as várias forças no sentido de apoio ao processo produtivo

mas sempre atentos à dimensão humana. Esta é, no entendimento deste pesquisador e à luz dos mais modernos conceitos, o grande diferencial neste mundo de turbulências.

O estilo gerencial adotado pelos diretores (administrativo, comercial, industrial) resulta da incorporação da cultura organizacional que os faz assumirem posições determinadas pelas diretrizes por ela traçadas. A cultura organizacional aqui entendida como o conjunto de valores assumidos e difundidos pelos fundadores da empresa.

Não há pois como promover mudanças em tal estilo gerencial, se tais valores não forem repensados e alterados de modo a acompanharem os ensinamentos da gerência moderna.

A organização – objeto de estudo – consagra princípios do modelo burocrático que já não têm significado em tempos de globalização e concorrência. DRUCKER (1977, p. 11) há algum tempo adverte: "...autoridade e responsabilidade podem ser princípios errados de organização. Pode ocorrer que tenhamos de aprender a organizar não um sistema de autoridade e responsabilidade – um sistema de comando – mas um sistema de informação e decisão – um sistema de julgamento, conhecimento e expectativas."

Os administradores desta empresa adotam as mesmas estratégias que, se no passado lhe possibilitaram o alcance de êxito, já não têm qualquer significado na atual realidade marcada pela turbulência e volatilidade. Os conceitos antigos de gerenciamento respaldados em princípios burocráticos inviabilizam a construção de uma organização que precisa assumir características em que o aprendizado é o ponto fundamental, como nos ensina PINCHOT (1995).

Tais administradores, por sua vez, não visualizam sua organização em toda a sua complexidade e ignoram um dos mais valiosos ensinamentos de DRUCKER (1981, p. 216-17):

... a verdadeira lição da crise organizacional é bem diferente. A verdadeira lição consiste em sabermos que a tradicional busca por uma resposta correta – buscada com igual entusiasmo pelos novos “hereses” da organização de “forma livre” e pelos classicistas mais ortodoxos – está atrás da presa errada, pois tem uma concepção errada da organização; vê esta como algo em si mesmo, e não como um meio voltado para um fim. Mas hoje sabemos que a finalidade da organização é a liberação e mobilização das energias humanas – e não simetria, harmonia e concordância. O desempenho do ser humano é a meta da organização e a sua prova de fogo.

Tal colocação, por sua vez, é ratificada por PINCHOT (1995), ao nos mostrar de maneira clara e inquestionável, que as novas estratégias competitivas requerem, acima de tudo, conceber o ser humano em sua devida dimensão, já que, mais do que nunca, é nas pessoas que está o verdadeiro poder.

RECOMENDAÇÕES

Como vimos à guisa de conclusão, o estilo gerencial adotado pelos Diretores pesquisados é inadequado ao perfil das necessidades de seus respectivos subordinados diretos. Tais necessidades, outrossim, revelaram-se como sendo as mais elevadas na escala de Maslow. Este fato demonstra que o espírito criativo e inovador destes funcionários está sendo tolhido pelo comportamento gerencial dos Diretores, o qual, por sua vez, reflete toda uma cultura marcadamente burocrática da organização que foi objeto de estudo.

Por fugir ao escopo deste trabalho, não aprofundamos o estudo da natureza burocrática da empresa pesquisada: sua estrutura de poder e as relações dela decorrentes. Seria, pois, interessante que um trabalho desta envergadura fosse realizado num outro momento, mesmo porque, no entendimento deste pesquisador, serão inócuas iniciativas que não partam do pressuposto de que a adequação do corpo gerencial analisado desta organização não pode prescindir de uma reformulação completa dos conceitos e valores que a caracterizam.

Deste modo, tal organização precisa mudar e a mudança, como processo natural, permanente e transformacional, é condição indispensável à sua sobrevivência. A mudança, portanto, gera modificações no comportamento organizacional, promovendo a adoção de novas estratégias, políticas e tudo o mais que se faça necessário.

Outrossim, o processo de mudança necessita eliminar as rotinas e evitar que as pessoas assumam posições defensivas. É preciso que as pessoas aprendam novamente. Como sistema sócio-técnico complexo e interdependente, a organização, ao passar pelo processo de mudança, vê todos os seus elementos constitutivos sendo mexidos, já que estão todos interligados.

Esta, portanto, é uma tarefa extremamente complexa e delicada e o pesquisador tem a humildade de expressar que desconhece os mecanismos de sua operacionalização. Entretanto, e disto temos plena consciência, há necessidade de que se comece por um processo de sensibilização da administração superior, para que esta assuma a necessidade da mudança. Como diz MATOS (1979, p.52): “para se mudar uma instituição, é necessário que aqueles que a dirigem liderem a sua mudança”.

No momento subsequente, entendemos ser necessário difundir ao longo de toda a organização este desejo de mudança. Ainda, conforme MATOS, já citado: “para se mudar uma instituição é necessário aplicar maneiras sistemáticas de pensamento e de análise para se atingir um modelo empresarial de excelência.” Tal modelo, entendemos, requer a criação de instrumentos mediante os quais se consiga o envolvimento e o comprometimento das pessoas. De acordo com MATOS (1979, p. 52): “para se mudar uma instituição, é necessário ver, compreender e conseguir o comprometimento das pessoas para mudança de todas as atividades que no presente não são o que elas deveriam ser.”

Pelo exposto, torna-se possível visualizar a complexidade de um processo de mudança, mas no caso da organização estudada ela se impõe significativamente e à administração superior desta empresa vale refletir sobre o que nos diz Marcel Proust: “a verdadeira viagem de descoberta não consiste em buscar novas terras, mas em vê-las com novos olhos”.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** São Paulo, Editora Atlas S.A., 1997

BLAKE, R., MOUTON, J.S. **O grid gerencial.** São Paulo, Pioneira, 1976.

BUENO, José Hamilton. **Gerência eficaz da mudança.** São Paulo, LTR, 1995.

BUENO, Silveira. **Grande dicionário etimológico – prosódico da língua portuguesa**, volume 4. São Paulo, Ed. Saraiva, 1965.

DAFT, Richard L. **Organization theory and design.** St. Paul: Wet Publishing Company, 1983.

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**, Rio de Janeiro Zahar Editores, 1968.

----- **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.**
Tradução: Nivaldo Montiguelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

----- **Administração em tempos turbulentos.** 2ª ed. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1980.

----- **Fator humano e desempenho: o melhor de Drucker sobre Administração.** Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1991.

----- **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) prática e princípios.** 2ª ed. Tradução: Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1987.

- _____. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo.** Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo, Pioneira, 1995.
- _____. **Managing the educated.** In: YOUNG, Stanley. **Administração: um enfoque sistêmico.** Tradução: Clóvis Silveira. São Paulo: Pioneira, 1977.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 6ª ed. Tradução: Mirian L. Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1980.
- FARIA, Nivaldo Maranhão. **Introdução à administração: perspectiva organizacional.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 5ª ed. Tradução: Irene de Bojano e Mário de Sousa. São Paulo, Atlas, 1964.
- FIEDLER, Fred. **A theory of leadership effectiveness.** New York, McGraw – Hill, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas, 1996.
- HAMPTON, David. R. **Administração contemporânea.** São Paulo, McGraw – Hill do Brasil, 1983.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Tradução: Helena Maria Camacho Martins Pereira. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.
- HAROLD, Koontz, O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração.** São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1º volume, 1959.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores,** São Paulo, E.P.U. 1986.

- KAST, Fremont E. e ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 3ª ed. Tradução: Oswald Chiquetto. São Paulo, Pioneira, 1987.
- KOPELKE, André Luiz. **Auto-realização, Organizações Burocráticas e Economia de mercado**. Dissertação de Mestrado, UFSC, 1998.
- LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo, Ed. Atlas, 1975.
- **Novos padrões de administração**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1971.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1971.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, EPU, 1986.
- MASLOW, A. **A psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.
- **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.
- MATOS, Francisco Gomes. **Gerência participativa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Ed., 1979.
- **Desburocratização: renovação da empresa**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 1980.
- McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**, Lisboa: Clássica Editora, 1ª edição, 1960.
- **O lado humano da empresa**. São Paulo. Martins Fontes Editora LTDA, 1992.
- NADLER, David A. et alli. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução: Waltensir Dutra. RJ, Editora Campus, 1995.
- NOGUEIRA DE FARIA, A. **Chefia e liderança**, Rio de Janeiro, Editora Didática e Científica, 1991.
- PINCHOT, Giffort e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

- PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. Tradução: Vivaldo Montingelli Jr. São Paulo, Harbra, 1989.
- **Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo, Harbra, 1993.
- QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes**. Tradução: Marisa do Nascimento Pano. São Paulo, Makron Books, 1996.
- SAXBERG, B.O., SUTER MEISTER, R.A. **Humanizing the organization: today's imperative**. In: MELTZER, H., WICKERT, F.R. *Humanizing organizational behavior*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas, 1976.
- SCOTT, William G. **The management of conflict**. Irwin, New York: Homewood, Ill. 1965.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Tradução: Regina Amarante. São Paulo, Best Seller, 1990.
- SKINNER, B.F. **O mito da liberdade**. Rio de Janeiro: Bloch, 1971.
- STEERS, R., PORTER, L.W., RICHARD, M. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw – Hill, 1983.
- STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 5ª ed. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1963.
- TOMASKO, Robert M. **Repensando as corporações: reengenharia e gestão de mudanças**. Tradução: Pedro Catunda. São Paulo, Makron Books, 1994.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1992.

ANEXOS

ESTUDO COMPARATIVO DE VALORES GERENCIAIS

Este instrumento proporciona uma comparação de valores gerenciais. Indique a sua preferência entre as duas alternativas de cada item, mediante a seleção dos números adequados, conforme as instruções a seguir.

Em alguns casos, as alternativas poderão parecer-lhe igualmente apropriadas ou mesmo igualmente inadequadas. Quando isso acontecer, escolha aquela que estiver relativamente mais de acordo com o seu modo de pensar.

Para cada item há 3 pontos a serem distribuídos de acordo com uma das combinações abaixo:

1. Se você decididamente prefere a primeira alternativa, marque 3 na linha "A" e 0 na linha "B"

A	3
B	0

2. Se, ao contrário, você se inclina firmemente pela segunda alternativa, proceda da seguinte maneira:

A	0
B	3

3. Se você endossa a alternativa "A" apenas um pouco mais do que a alternativa "B", marque:

A	2
B	1

4. Mas, se a situação for inversa, então distribua os 3 pontos assim:

A	1
B	2

Não se esqueça de usar exclusivamente as combinações de números apresentadas nos exemplos acima. Procure relacionar cada item com o seu raciocínio habitual a respeito da maneira mais eficaz de administrar. É válido destacar que não existem alternativas certas ou erradas.

1. O Diretor é responsável por:
 - A manter os subordinados num estado de espírito positivo, pois assim a produção será uma decorrência natural.
 - B obter a mais alta produção, pois assim os subordinados se esforçarão.

2. A maneira de lidar com sugestões é:
 - A evitar manifestar-se sobre elas, seja positiva ou negativamente, antes que o seu superior as avalie e, então, transmitir a opinião dele aos subordinados
 - B tomar conhecimento delas e, se não implicarem em crítica a alguém, encaminhá-las ao seu superior imediato, deixando, entretanto, claro aos subordinados que sugestões deles são bem-vindas.

3. Quando um subordinado se atrapalha no cumprimento de suas funções, o Diretor deve
 - A dar-lhe apoio e encorajá-lo; o subordinado precisa saber que pode contar com o seu superior
 - B analisar e definir o problema com ele, a fim de que a dificuldade possa ser corrigida e eliminada numa eventual reincidência.

4. O Diretor que obtém melhores resultados é aquele que diz a seus subordinados o que se espera deles.
 - A e não deixa por menos.
 - B porém compreende que gente é gente e, assim, eles não conseguirão satisfazer inteiramente às expectativas.

5. Para elaborar um plano, o Diretor deve convocar as pessoas a serem afetadas.
- A ___ mas deixá-las chegar a seu próprio plano, pois assim elas tenderão a aceitá-lo melhor.
- B ___ e trabalhar com elas até que o melhor plano seja formulado
6. No caso de os subordinados começarem a sair antes da hora o Diretor deve
- A ___ lembrar-se de que o bom relacionamento é importante, e não transformar isso num caso.
- B ___ lembrar a cada subordinado, separadamente, que não é justo ganhar o salário integral sem trabalhar o horário integral.
7. A fim de não ter de voltar atrás, o Diretor deve basear suas decisões
- A ___ em raciocínios lúcidos e bem fundamentados, para que não seja necessário modificar sua posição se os subordinados resistirem a eles.
- B ___ na linha de pensamento do superior imediato, para que não haja dúvida alguma de quem tem razão no caso de haver resistência dos subordinados.
8. Sendo o que são, de modo geral, as pessoas
- A ___ produzirão se o Diretor considerar suas necessidades emocionais, encorajando-as e, sempre que merecerem, elogiando-as
- B ___ trabalharão pelo aumento da produção, se o empenho por isso basear-se na plena compreensão das implicações envolvidas.

9. A produção deve ser:

A ___ a maior possível, por mais que isso exija dos subordinados.

B ___ aquela que seja viável sem gerar contratempos.

10. Quando um subordinado discorda de seu Diretor, este deve ouvi-lo para compreender

A ___ tanto os pontos de concordância quanto os de discordância; chegar a um acordo sensato quanto ao objetivo básico; e, então, definir com ele (subordinado) o melhor caminho para a consecução desse objetivo.

B ___ os pontos de discordância e, mediante esclarecimentos, convencer o subordinado da validade da opinião do Diretor.

11. O Diretor pode evitar contratempos

A ___ aceitando, sem reclamar, o ritmo de trabalho que os subordinados estabelecerem para si próprios.

B ___ estimulando os subordinados a encontrarem satisfação no trabalho mediante a determinação, por eles, de seu próprio ritmo de trabalho.

12. Para conseguir um maior empenho, o Diretor deve tomar decisões importantes com seus subordinados

A ___ em equipe formada por ele mesmo e os subordinados a fim de assegurar a coordenação dos esforços.

B ___ tratando com cada um deles individualmente para garantir eficiência e responsabilidade.

13. Em situações de conflito, o Diretor deve
- A oferecer ajuda para aliviar tensões desagregadoras.
 - B não se envolver, caso isto seja possível.
14. Quando o Diretor se reúne com seus subordinados, um objetivo fundamental deve ser:
- A formular objetivos e metas; programar o trabalho e decidir como este será realizado.
 - B propiciar-lhes uma oportunidade de participar, apresentar sugestões sem esquecer que é responsabilidade do Diretor equilibrar as pressões que a força do grupo tende a impor.
15. Após a conclusão de um trabalho "puxado", o Diretor deve
- A demonstrar seu apreço por um trabalho bem feito relaxando o ambiente, a fim de restaurar as boas relações, visto que durante a execução de um trabalho freqüentemente surgem tensões.
 - B ter planos já preparados para o trabalho seguinte e deslocar os subordinados para este, tão logo o anterior seja concluído.
16. Quando dois subordinados estão em conflito, o Diretor deve
- A falar-lhes individualmente de modo a inteirar-se dos fatos e então propor uma solução justa para ambos.
 - B manter-se numa posição neutra, posto que as pessoas tendem a voltar-se contra os que se intrometem em assuntos que não lhes dizem respeito.

17. Quando um trabalho chega ao fim, o Diretor deve analisá-lo com os que dele participaram
- A ___ para auxiliá-los em sua aprendizagem, apontando as características eficazes do grupo, como também examinando erros e sugerindo melhoramentos; os indivíduos devem ser estimados a apresentar recomendações para aperfeiçoamentos.
 - B ___ a fim de averiguar como o trabalho transcorreu, com o fito de manifestar seu reconhecimento ao grupo ou a determinados indivíduos, conforme o caso, pelas contribuições relevantes.
18. Quando Diretor e subordinado discordam entre si, o primeiro deve
- A ___ justificar as razões de sua decisão e mantê-la, embora lamentando o desacordo
 - B ___ comunicar ao subordinado que a decisão será mantida.
19. Uma coordenação eficaz entre os subordinados pode ser alcançada
- A ___ mediante o engajamento ativo deles no equacionamento dos problemas de trabalho.
 - B ___ tomando-os cômicos de que em primeiro lugar estão as pessoas.
20. Quando um subordinado resiste a proceder de acordo com a forma prescrita, o Diretor deve
- A ___ demonstrar-lhe como os regulamentos são para o bem de todos e solicitar-lhe que, em benefício geral, aja de acordo com as normas.

- B ___ deixar as coisas correrem assim por algum tempo; não se justifica criar um caso que possa degenerar em uma situação desfavorável.
21. Para merecer o máximo respeito ao dirigir-se a seu superior imediato, o subordinado deve informá-lo
- A ___ de tudo o que ele, superior, necessite saber a fundo, estejam as coisas correndo bem ou mal.
- B ___ somente acerca das ocorrências não previstas que requeiram providências diretas do superior.
22. Quando está planejado uma operação e recolhe sugestões dos subordinados, o Diretor deve aproveitar
- A ___ as idéias que ele considerar úteis, sem deixar de agradecer a todos os que apresentarem idéias pelo interesse demonstrado.
- B ___ todas as sugestões, de algum modo, sejam elas boas ou não.
23. Quando uma diretriz organizacional é violada, o Diretor deve
- A ___ tomar imediatamente uma providência corretiva, a fim de evitar a reincidência do fato.
- B ___ deixar a coisa prosseguir, porque a melhor aprendizagem se faz pela descoberta dos próprios erros.
24. Quando um novo projeto está para ser iniciado, o Diretor deve
- A ___ trabalhar com os subordinados na identificação dos fatos relevantes e tomar decisões, a que tanto os subordinados quanto o próprio Diretor estejam sujeitos, a respeito de como o projeto deva ser executado.

B ___ coletar as informações relevantes, buscar idéias dos que executarão o projeto, analisar os fatos e solicitar recomendações; depois, deve apresentar sua solução aos subordinados e assegurar a adesão a esta, demonstrando como as idéias deles foram levadas em conta.

25. Ao planejar um trabalho, o Diretor deve

A ___ valer-se de sua própria experiência e, se necessário, consultar especialistas e programar como deva ser feito o trabalho; deve, então, fixar as responsabilidades individuais e resumi-las para cada subordinado.

B ___ entrar em contato com cada subordinado e auxiliá-lo a programar o trabalho da maneira como ele, subordinado, desejar realizá-lo.

26. O Diretor deve

A ___ reconhecer que as pessoas não desejam trabalhar além do normal, mas procuram produzir o suficiente para evitar problemas.

B ___ obter resultados procurando fazer com que o trabalho tenha significado para os subordinados, como indivíduos.

27. Os objetivos ou metas devem ser

A ___ nem altos nem baixos, pois assim os subordinados entenderão que são justos

B ___ tão altos quando os subordinados estejam dispostos a aceitar.

28. O Diretor deve entender que, quando o pessoal procura se estorçar o menos possível.
- A ___ ele, Diretor, deve "apertar" tanto quando possa, mesmo que isso gere insatisfação e antagonismo.
- B ___ não há muito que ele possa realmente fazer, a não ser aceitar a circunstância.
29. Ao examinar o desempenho de um subordinado, o Diretor deve
- A ___ analisar os pontos fortes e fracos do subordinado, indicando aqueles em que está mais deficiente e pode melhorar, e reconhecendo os outros em que se tem desempenhado bem.
- B ___ assegurar-se de que o empregado reconhece que está sendo avaliado com base em fatos que revelam as causas dos seus acertos e de suas falhas, e depois estabelecer mutuamente com ele objetivos para o seu aperfeiçoamento.
30. No acompanhamento do progresso do trabalho dos subordinados, o Diretor deve
- A ___ deixar os subordinados à vontade pois, se surgirem problemas, o Diretor tomará conhecimento pelos processos normais de rotina.
- B ___ estar ciente de como os subordinados estão-se sentindo, assegurando-se de que eles saibam da sua (dele Diretor) preocupação e interesse pelo bem-estar geral.
31. Uma forma de conseguir resultados de um subordinado é estabelecer objetivos para ele e
- A ___ então solicitar-lhe cooperação caso os objetivos não estiverem sendo alcançados.
- B ___ assegurar sua obediência logo de saída.

32. Quando Diretor e subordinado discordam entre si, o primeiro deve
- A ___ deixar passar o fato, posto que a discordância provavelmente desaparecerá por si mesma.
 - B ___ levantar a questão com franqueza e resolvê-la de uma vez por todas.
33. O Diretor que realmente conhece a pessoa humana planejará um trabalho
- A ___ apresentando aos subordinados a situação geral e encorajando-os a cuidar da tarefa da maneira que lhes pareça mais adequada.
 - B ___ tomando ele próprio as decisões necessárias após consultar cada subordinado individualmente em busca de sugestões.
34. É válido reunir os subordinados quando as reuniões são utilizadas para
- A ___ obter informações necessárias à tomada da melhor decisão sobre como o trabalho deve ser feito.
 - B ___ comunicar decisões a respeito de como de deve fazer o trabalho.
35. Ao examinar o desempenho de um subordinado, o Diretor deve considerar que
- A ___ como a maioria das situações de avaliação formal é delicada e pode gerar ressentimentos, a experiência no próprio trabalho é a melhor mestra do subordinado.
 - B ___ é importante para o subordinado conhecer qual a sua posição relativamente aos demais.
36. Quando um subordinado discorda do Diretor, este deve
- A ___ modificar seu ponto de vista para preservar a cooperação.
 - B ___ garantir a obediência do subordinado às ordens.

37. Após um trabalho ter sido planejado, o Diretor deve

- A ___ acompanhar-lhe o andamento em seus pontos-chave e decidir com os executantes se são necessárias modificações.
- B ___ deixar a "bola" com os subordinados visto que eles lhe trarão os problemas que considerarem sérios.

38. O Diretor deve

- A ___ verificar, nos relatórios e arquivos, como seus antecessores ou pares resolveram determinado problema e nisso basear-se ao tomar decisões.
- B ___ aplicar a sua própria capacidade de análise para decidir sobre o que deve fazer, pois para isto é que foi empregado.

39. O Diretor pode diminuir a resistência à mudança

- A ___ enfatizando os benefícios da mudança que advirão para o pessoal
- B ___ avançando com bastante cautela para evitar a quebra da rotina.

40. Quando há divergência entre superior e subordinado, o superior

- A ___ e o subordinado devem identificar com franqueza a causa da discordância e resolvê-la
- B ___ deve dar a última palavra.

ATENÇÃO: Ao chegar a este ponto, verifique se utilizou exclusivamente os números 0, 1, 2 e 3. Não deixe de conferir, também, se os números escritos ao lado de A e B, sob cada um dos quarenta itens, totalizam 3.

Instruções

Cada um de nós é dotado de um índice significativo de motivação. do contrário não estaríamos ocupando o cargo que ora nos cabe em nossa organização. Mas é preciso conhecer a natureza da motivação que existe potencialmente em cada um. Este é o objetivo deste trabalho.

Você encontrará, nas páginas seguintes, 30 proposições diferentes para ler e avaliar. Cada uma delas apresenta 2 alternativas possíveis. Você deverá optar por uma das alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, você deverá optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parece com aquilo que você faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa, dependendo do grau de sua importância comparada com a alternativa menos cotada. Esta irá receber nota 0 ou 1, dependendo dos pontos que você atribuiu à primeira, já que a pontuação das duas deverá somar sempre 3 pontos.

Isto não é um teste de conhecimentos. Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do seu perfil. Insira nos quadradinhos correspondentes os pontos que você atribuir.

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, bem como 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 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
- Z [] as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

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

- Y [] o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
- W [] 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.

8- 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.
- V [] me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

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:

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

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

- Y [] me conferir maior prestígio e poder.
- V [] me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- Z [] as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
- V [] sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

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:

- X [] é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".
- W [] não pensa no dia de amanhã.

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

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

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:

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

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.

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

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

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

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:

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

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.

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:

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

W [] perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

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:

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

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

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

W [] não pensa no dia de amanhã.

Z []² resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28- 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, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

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.

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

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

X [] me proporcionar a oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

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, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.