

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

WALDEMAR PACHECO JÚNIOR

ABORDAGEM CONTINGENCIAL NO GERENCIAMENTO DOS
RECURSOS HUMANOS

TESE

FLORIANÓPOLIS
2004

WALDEMAR PACHECO JÚNIOR

**ABORDAGEM CONTINGENCIAL NO GERENCIAMENTO DOS
RECURSOS HUMANOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do grau de doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira, Dr^a.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA

Pacheco Júnior, Waldemar.

Abordagem Contingencial no Gerenciamento dos Recursos Humanos / Waldemar Pacheco Júnior. Florianópolis, 2004.

217 p.

Tese (Dr. Eng.) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

1. Ergonomia. 2. Administração. 3. Recursos Humanos.

WALDEMAR PACHECO JÚNIOR

Abordagem Contingencial no Gerenciamento dos Recursos Humanos

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia da Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, junho de 2004.

Prof^o. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira, Dr^a.
Orientadora

Prof. Tiago Cardoso Rosa, Dr.
Examinador Externo

Prof^o. Hyppólito do Valle Pereira Filho, Ph.D.
Moderador

Prof^o. Valério Cristofolini, Dr.
Examinador Externo

Prof^a. Silvia Modesto Nassar, Dr^a.
Membro

Prof^o. Nelson Colossi, Dr.
Membro

Prof^o. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Membro

Injusta seria uma dedicatória para os muitos dela ausentes,
porém, ela se justifica quando uma obra é dedicada a
uma pessoa muito importante na vida do autor.

Assim, com a compreensão dos ausentes,
minha dedicatória deste trabalho
é para o meu filho Thomas.

Agradecimentos

Realizar um agradecimento é um ato de reconhecimento e engrandecimento aos que contribuíram direta ou indiretamente na consecução de algo que nos é importante e, no caso de haver findo a presente tese, seria impossível enunciar a todos em algumas poucas linhas, mesmo porque um trabalho deste porte seria impossível se não houvesse a valiosa contribuição de inúmeras pessoas. Porém, neste momento, meus agradecimentos a alguns mais próximos são extensivos aos que ficam anônimos, mas que deixam estampados os seus aportes à consecução do trabalho.

Pela oportunidade, liberdade de ação e expressão, pela crença ao seguimento do trabalho e, antes de tudo, o seu afeto, é o meu sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira.

Ao Professor Hyppólito do Valle Pereira Filho, pela contribuição pessoal ao enriquecimento dos conceitos no trabalho, reflexo natural de sua amizade.

Ao meu grupo de pesquisa que, além de imensamente contribuir no âmbito técnico-teórico, solidificou a amizade construída ao longo deste curso acadêmico.

Ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, representado pelo seu corpo docente, pela oportunidade, e colaboração do seu quadro técnico-administrativo, em especial, às servidoras Neiva Aparecida Gasparetto e Rosimeri Maria de Souza.

Ao CNPq, meus agradecimentos pelo apoio financeiro.

Aos meus pais, irmãos, familiares e amigos, que sempre me acreditaram e apoiaram em meu curso pessoal e profissional.

Especial é minha gratidão à minha Luciane Quintavalle Vieira, pela sua atenção e compreensão nos meus momentos de ausência e em apoiar no meu crescimento pessoal.

Meu mais profundo agradecimento às energias da Natureza, expressão da Divina Inteligência, em que colocaram no caminho de buscar evoluir e não ficar resignado a somente sobreviver.

Sumário

Lista de Figuras	xi
Lista de Quadros	xiii
Resumo	xvi
Abstract	xvii
Capítulo I	
Fundamentos Científicos da Pesquisa	1
1.1. Introdução	2
1.2. Tema	3
1.3. Reconhecimento e Formulação do Problema	3
1.3.1. Fenômeno (Contextualização Teórica)	3
1.3.2. Problemática de Pesquisa	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo Geral	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. Hipóteses	7
1.5.1. Hipótese de Trabalho	7
1.5.2. Hipóteses Decorrentes	7
1.6. Declaração das Variáveis	7
1.6.1. Variável Independente	7
1.6.2. Variável Dependente	8
1.6.3. Relação entre Auto-estima e Grau de Burocratização de uma Organização	9
1.7. Metodologia	11
1.7.1. Base Filosófica	11
1.7.2. Tipo de Pesquisa	12
1.7.3. Método	13
1.7.4. Técnica(s)	14
1.8. Justificativa e Importância da Pesquisa	15
1.9. Originalidade da Pesquisa	17

1.10. Estrutura do Trabalho	18
1.11. Limitações da Pesquisa	19
Capítulo II	
Abordagem Contingencial no Controle dos Recursos Humanos nas Organizações	21
2.1 Aspectos Gerais das Organizações	22
2.1.1 As Abordagens de Controle nas Organizações	26
2.1.2. O Controle Formal nas Organizações - Possibilidades e Dificuldades	32
2.1.2.1 "Utopia <i>versus</i> Ideologia" no Controle dos Recursos Humanos	42
2.1.2.2 A Percepção no Processo Motivacional	47
2.1.2.3 O Papel do Gerente no Contexto Organizacional	54
2.2. O Impacto da Teoria Contingencial no Desenho Organizacional	65
2.3 Abordagem Contingencial e os Recursos Humanos	76
2.3.1 O Gerenciamento dos Recursos Humanos e a Maturidade dos Indivíduos	84
2.3.2. A Auto-Estima como Variável de Avaliação Contingencial	91
Capítulo III	
Bases Metodológicas I: Construto do Instrumento	98
3.1. Considerações Gerais	99
3.2. Construção do Instrumento de Pesquisa	99
3.2.1. O Atributo <i>Auto-Estima</i>	100
3.2.2. O Atributo <i>Aceite dos Graus de Burocratização</i>	103
3.3. Referencial Teórico do Instrumento	104
3.3.1. Variável independente: Auto-Estima	104
3.3.1.1. Definição de auto-estima	104
3.3.1.2. A Formação da Auto-Estima	106
3.3.1.2.1. A Influência da Infância e Adolescência na Auto-Estima	108
3.3.1.3. As Fontes Interiores de Auto-estima	113
3.3.1.3.1. Os Pilares da Auto-Estima	113
3.3.1.3.2. Descrição dos Seis Pilares da Auto-Estima	115
3.3.1.4. Princípios referentes ao <i>Self</i> que sustentam a Auto-estima	120
3.3.1.4.1. Princípios Gerais – Auto-respeito e Auto-eficiência	120

3.3.1.4.2. Princípios de “Viver Conscientemente”	121
3.3.1.4.3. Princípios da Auto-aceitação	122
3.3.1.4.4. Princípios da Auto-responsabilidade	122
3.3.1.4.5. Princípios da Auto-afirmação	123
3.3.1.4.6. Princípios de “Viver Intencionalmente”	123
3.3.1.4.7. Princípios da Integridade Pessoal	123
3.3.1.4.8. Princípios referente a Realidade que sustentam a Auto-estima	123
3.3.1.4.9. Comentários de N. Branden sobre os Seis Princípios	124
3.3.1.4.10. Critérios de Valor dos Seis Pilares, segundo N. Branden	124
3.3.1.5. Comportamento dos Indivíduos de Acordo com a Auto-estima	125
3.3.2. Variável Dependente: Graus de Burocratização	126
3.3.2.1. Burocracia e Graus de Burocratização	126
3.3.2.2 Definição dos Graus de Burocratização de uma Organização	130
3.4. Construto do Teste - Validade e Confiabilidade	134
3.4.1. Variável Independente: Auto-Estima	135
3.4.1.1. Fase Preparatória: Elaboração do Instrumento	135
3.4.1.1.1. Consistência Teórica ou de Conteúdo: Definição do Atributo	137
3.4.1.1.1.1. Itens do Teste - Abrangência Conceitual	137
3.4.1.1.1.2. Escalas de Valores	140
3.4.1.1.2. Consistência de Interpretação dos Itens - Precisão de Conteúdo	141
3.4.1.1.3. Eliminação de Fatores Concorrentes (Variáveis Estranhas)	146
3.4.2. Variável Dependente: (Aceite de) Graus de Burocratização	147
3.4.2.1. Fase Preparatória: Elaboração do Instrumento	147
3.4.2.1.1. Consistência Teórica ou de Conteúdo: Definição do Atributo	148
3.4.2.1.1.1. Itens do Teste - Abrangência Conceitual	148
3.4.2.1.1.2. Escalas de Valores	149
3.4.2.1.2. Consistência de Interpretação dos Itens - Precisão de Conteúdo	150
3.5. Fase Experimental - Aplicação do Instrumento	151
3.5.1. Bases para a Aplicação do Instrumento	151
3.5.1.1. Amostragem - Tamanho da Amostra Aleatória Simples	151
3.5.1.2. Condições para Aplicação do Teste	152

Capítulo IV

Procedimentos Metodológicos II: Preparação do Instrumento de Pesquisa (Teste Piloto)	154
4.1. Considerações Iniciais	155
4.2. Caracterização da Empresa do Estudo	155
4.3. Fase Preparatória de Aplicação do Instrumento	156
4.3.1. Resultados do Teste na Amostra-Piloto	156
4.3.1.1 Ajustes do Instrumento no Teste aplicado à Amostra-Piloto	160
4.3.2 Fase Preparatória de Aplicação do Instrumento - Reteste	161

Capítulo V

Procedimentos Metodológicos III: Aplicação Instrumento de Pesquisa	167
5.1. Considerações Iniciais	168
5.2. Procedimentos da Amostragem e Amostra Efetiva	169
5.3. Resultado Geral do Teste	170

Capítulo VI.

Tratamento dos Dados: Avaliação do Instrumento de Pesquisa	173
6.1 Considerações Gerais	174
6.1.1. Avaliação dos Itens	174
6.1.2. Redução dos Itens e Identificação das Dimensões	175
6.2. Avaliação do Instrumento para Auto-Estima	175
6.2.1. Estatística Descritiva dos Itens	175
6.2.1.1. Médias e Desvios-Padrões	176
6.2.2. Redução dos Itens	179
6.2.2.1. Análise da Correlação dos Itens	180
6.2.2.2. Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach	181
6.2.2.3. Análise Fatorial e Identificação das Dimensões	184
6.3. Avaliação do Instrumento para Aceite de Graus de Burocracia	189
6.3.1. Estatística Descritiva dos Itens	190
6.3.2. Redução dos Itens	190
6.3.2.1. Análise de Correlação Item-Item	191
6.3.2.2. Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach	192

6.3.2.3. Análise Fatorial e Delimitação	193
6.4. Avaliação do Instrumento	195
6.4.1. Análise Crítica de Conteúdo - Avaliação Qualitativa	195
6.4.1.2. Análise Canônica	196
6.4.2. Análise dos Dados Globais - Avaliação Quantitativa	200
Conclusões e Recomendações	202
Anexos	
Referências Bibliográficas	
Glossário	

Lista de Figuras

Figura 1.1. Relação hipotética entre a Auto-estima e o Aceite do Grau de Burocratização.	11
Figura 2.1. Níveis hierárquicos da organização e as necessárias habilidades administrativas.	25
Figura 2.2. Modelo de Controle das Contingências.	30
Figura 2.3. O processo operacional como subsistema do processo gerencial, atuando o processo estratégico como supersistema.	32
Figura 2.4. Ciclo das Disfunções Organizacionais.	35
Figura 2.5. Possíveis "Posições Psicológicas" de um indivíduo numa organização.	38
Figura 2.6. Esquema de Percepção-Atitude-Comportamento.	48
Figura 2.7. Processo de Percepção e Julgamento determinando tendências de mentalidades, segundo Torbert	51
Figura 2.8. Classificação das tecnologias de produção, segundo Joan Woodward	71
Figura 2.9. Influência dos fatores tecnológicos e humanos nos Sistemas de Produção	72
Figura 2.10. Relações entre as formas de tecnologia e os sistemas de administração para empresas bem sucedidas, segundo a Teoria Contingencial	73
Figura 2.11. Abordagem dos Valores Antagônicos	75
Figura 2.12. <i>Teoria de Ciclo Vital de Liderança</i>	80
Figura 2.13. Relação entre a <i>Teoria de Ciclo Vital de Liderança</i> e os Sistemas de Administração de McGregor e de Likert	81
Figura 2.14. Relação das <i>continuas</i> contingenciais e a maturidade dos trabalhadores	85
Figura 3.1. <i>Continuum</i> e padrões de liderança.	134
Figura 3.2. Representação gráfica de estado de ânimo dos respondentes - critério de eliminação de fatores concorrentes à resposta do instrumento de pesquisa	146
Figura 4.1 Correspondência entre a auto-estima e as formas de gerenciamento	157
Figura 4.2. Equação da reta dos dados obtidos no teste da amostra-piloto	157
Figura 4.3. Equação da reta dos dados obtidos no teste da amostra-piloto - Casos válidos	162
Figura 4.4. Equação da reta dos dados obtidos no reteste da amostra-piloto	162
Figura 5.1. . Tendências das curvas para Auto-Estima vs. Aceite de Graus de Burocracia	171
Figura 6.1. <i>Variável</i> Auto-Estima - histogramas dos itens de Q1 a Q8	177

Figura 6.2. <i>Variável</i> Auto-Estima - histogramas dos itens de Q9 a Q16	178
Figura 6.3. <i>Variável</i> Auto-Estima - histogramas dos itens de Q17 a Q20	179
Figura 6.4. Ponto de corte da Análise Fatorial à <i>Variável Auto-Estima</i> (20 Itens)	185
Figura 6.5. Ponto de corte da Análise Fatorial à <i>Variável Auto-Estima</i> (12 Itens)	188
Figura 6.6. <i>Variável Aceite de Graus de Burocracia</i> - histogramas dos itens de Q21 a Q26	191
Figura 6.7. Representação Gráfica dos Coeficientes de Correlação Canônica dos itens da <i>variável auto-estima</i> , indicando o grau de relacionamento de cada item para os itens da <i>variável aceite de graus de burocratização</i> .	198
Figura 6.8. Representação Gráfica dos Coeficientes de Correlação Canônica dos itens da <i>variável aceite de graus de burocratização</i> , indicando o grau de relacionamento de cada item para os itens da <i>variável auto-estima</i>	198
Figura 6.9. Histogramas das Variáveis de Pesquisa para o instrumento com 20 itens	200
Figura 6.10. Histogramas das Variáveis de Pesquisa para o instrumento com 12 itens	201

Lista de Quadros

Quadro 2.1. Características das Disfunções Organizacionais	36
Quadro 2.2. Tipos da Personalidade, segundo Jung.	50
Quadro 2.3. Combinação Percepção-Julgamento e as respectivas características de mentalidade, segundo Torbert (resumo).	52
Quadro 2.4. Dimensões da Imaturidade e Maturidade do Indivíduo, segundo Argyris	61
Quadro 2.5. Critérios para medir a maturidade de um grupo de trabalho	64
Quadro 2.6. Características dos Sistemas Mecanísticos e Orgânicos	66
Quadro 2.7. Estrutura Organizacional adotada segundo a tecnologia utilizada por uma organização bem sucedida, segundo conceitos de Joan Woodward	68
Quadro 2.8. Tendência estrutural de uma organização, adaptada às características de seu ambiente de tarefa.	70
Quadro 2.9. Os Sistemas de Administração de Likert	79
Quadro 2.10. Estilos de Liderança de acordo com o Grau de Maturidade do Trabalhador	86
Quadro 2.11. Relação entre os parâmetros que caracterizam a auto-estima, definidas por Nathaniel Branden, e as dimensões de maturidade, definidas por Argyris	89
Quadro 3.1. Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de acordo com a Auto-Estima	125
Quadro 3.2. Principais Características das Dimensões da Burocracia, definidas Hall	130
Quadro 3.3. Características dos Sistemas Burocrático e Adhocrático	132
Quadro 3.4. Variável Auto-Estima - Elementos de Construto do Instrumento	138
Quadro 3.5. Itens do Construto do Instrumento (auto-estima)	139
Quadro 3.6. Declaração de Respostas dos Itens do Teste de Auto-Estima	141
Quadro 3.7. Classificação Proposta à auto-estima, de acordo com a pontuação obtida no teste	142
Quadro 3.8. Método do Teste-Reteste - Itens e valores atribuídos	143
Quadro 3.9. Método do Teste-Reteste - Itens alternativos e valores atribuídos	143
Quadro 3.10. Graus de Burocratização - Elementos de Construto do Instrumento	149
Quadro 3.11. Itens do Construto do Instrumento (burocracia)	149
Quadro 3.12. Classificação da formas de administração burocrática - <i>Graus de</i>	

<i>Burocratização</i> , de acordo com a pontuação obtida no teste	150
Quadro 3.14. Método do Teste-Reteste - Itens e valores atribuídos (burocracia)	151
Quadro 3.15. Método do Teste-Reteste - Itens Alternativos e valores atribuídos	151
Quadro 4.1. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do teste na amostra-piloto	158
Quadro 4.2. Médias e desvios-padrões obtidos no teste da amostra-piloto	159
Quadro 4.3. Método do Teste-Reteste - Itens e atribuídos	161
Quadro 4.4. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do teste na amostra-piloto - casos válidos	163
Quadro 4.5. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do reteste na amostra-piloto - casos válidos	163
Quadro 4.6. Teste-Reteste - Pontuação individual e respectivas margens de desvios-padrões	164
Quadro 4.7. Correlação de Pearson Item a Item - Teste vs. Reteste	165
Quadro 5.1. Total de Funcionários do Grupo Back, distribuídos pelas suas unidades	170
Quadro 5.2. Estatística Descritiva dos Itens da Variável <i>Auto-Estima</i>	171
Quadro 5.3. Estatística Descritiva dos Itens da Variável <i>aceite de graus de burocratização</i>	171
Quadro 5.4. Pontuação Média do Teste (Global e por Item) para as Unidades da Empresa no Estado de Santa Catarina	172
Quadro 6.1. Estatística Descritiva da Variável <i>Auto-Estima</i>	176
Quadro 6.2. Correlação Item-Item: Variável <i>Auto-Estima</i> (N = 902)	180
Quadro 6.3. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Auto-Estima</i>	182
Quadro 6.4. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Auto-Estima</i> (item deletado: Q17)	182
Quadro 6.5. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Auto-Estima</i> (itens deletados: Q1 e Q17)	183
Quadro 6.6. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Auto-Estima</i> (nº itens deletados: 8)	183
Quadro 6.7. Autovalores dos Fatores Extraídos - <i>Variável Auto-Estima</i>	185
Quadro 6.8. Cargas Fatoriais por Fator - <i>Variável Auto-Estima</i> (20 Itens) - Não rotacionado	186
Quadro 6.9. Cargas Fatoriais por Fator - <i>Variável Auto-Estima</i> (20 Itens) - Rotação Varimax	187

Quadro 6.10. Sugestão de denominação dos Fatores Rotacionados - <i>Variável Auto-Estima</i>	188
Quadro 6.11. Autovalores dos Fatores Extraídos - <i>Variável Auto-Estima</i>	188
Quadro 6.12. Cargas Fatoriais por Fator - <i>Variável Auto-Estima</i> (12 Itens)	189
Quadro 6.13. Estatística Descritiva dos Itens da Variável <i>Aceite de Graus de Burocracia</i>	190
Quadro 6.14. Correlação de Item-Item: Variável <i>Aceite de Graus de Burocracia</i> (N = 902)	192
Quadro 6.15. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Burocracia</i> (6 itens)	192
Quadro 6.16. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Burocracia</i> (item deletado: Q26)	193
Quadro 6.17. Coeficiente α de Cronbach - <i>Variável Burocracia</i> (itens deletados: Q21 e Q26)	193
Quadro 6.18. Fatores Extraídos (Autovalores) - Variável <i>Aceite de Graus de Burocratização</i>	194
Quadro 6.19. Cargas Fatoriais - Variável <i>Aceite de Graus de Burocratização</i> (6 itens)	194
Quadro 6.20. Fatores Extraídos (Autovalores) - Variável <i>Aceite de Graus de Burocratização</i> (4 itens)	194
Quadro 6.21. Cargas Fatoriais - Variável <i>Aceite de Graus de Burocratização</i> (4 itens)	194
Quadro 6.22. Construto da variável auto-estima com redução dos itens	196
Quadro 6.23. Construto da variável <i>aceite de graus de burocratização</i> com redução dos itens	196
Quadro 6.24. Sumário da Análise Canônica - Instrumento Original	197
Quadro 6.25. Correlações Canônicas dos itens do Instrumento Original	197
Quadro 6.26. Autovalores das Raízes extraídas na Análise Canônica	199
Quadro 6.27. Pesos Canônicos - <i>Set de Itens da Variável Auto-Estima</i>	199
Quadro 6.28. Pesos Canônicos - <i>Set de Itens da Variável Aceite de Graus de Burocratização</i>	199
Quadro 6.29. Estatística Descritiva do Instrumento	200

Resumo

O capital humano é tido como um dos fatores estratégicos às organizações, porém, um dos grandes desafios sob o ponto de vista do gerenciamento é o de melhor aproveitar o potencial dos trabalhadores, em face das dificuldades de encontrar formas de congruência entre objetivos de empresa e pessoas nela inseridas. Tal problema é normalmente uma decorrência de desenhos organizacionais que geralmente são elaborados a partir do binômio *tecnologia e contingências ambientais*, e os trabalhadores acabam tendo a alternativa única de se adequarem à forma de gerenciamento predefinida, com desajustes de toda ordem no controle desses recursos. Ocorre que, se considerados os elementos psicossociais e psicoculturais das pessoas, é possível elaborar-se desenhos organizacionais que melhor adaptem a forma de gerenciamento às características dos trabalhadores, um conceito da ergonomia organizacional, assim proporcionando uma maior satisfação no trabalho e o melhor aproveitamento da real envergadura dos recursos humanos. A auto-estima é, por conceito, um atributo que revela estes elementos em termos de atitudes e, potencialmente, um indicativo da forma mais apropriada de tratamento dos trabalhadores nas organizações, portanto, do adequado sistema de gerenciamento. Este é o foco da presente tese, ao propor um instrumento em que se investigue a possibilidade de a *auto-estima* estar relacionada às formas burocráticas de gerenciamento, a fim de se buscar a forma de gerenciamento melhor ajustada às características dos recursos humanos, partindo da suposição de que pessoas de baixa auto-estima provavelmente melhor se adaptam a organizações que adotam controle normativo.

Abstract

The human resource is considered as one of the strategic factors for organizations, although, one of the greatest challenges under management point of view is to advantages of the employees abilities, vis-à-vis difficulties to find out congruent ways to match enterprises objectives and its human resource. Such problem is usually derived from organizational design that often has started at a dual relationship, technology and environmental contingencies, and the labor force ends getting as its unique alternative to fit itself into the management stile preset, causing a disorder of any magnitude in these resources control. In this sense, if we take into consideration individuals psycho-social and psycho-cultural elements, it is possible to set organizational design that better fit management way and employees' characteristics. A concept of the organizational ergonomics, thus providing a greater satisfaction at work and a better use of human resources real range. The Self-esteem, concept, is itself an tribute that revels these elements in terms of attitude, and , potentially an indicative of the most proper way for treating the employees at the organizations. Although suitable to use in management system. This is the focus of the present thesis, when proposes a tool which investigates the possibility of self esteem be related to bureaucracy ways of management, to find out the management ways better adjusted to human resources characteristics, starting from the supposition that low self esteem individuals probably better fit into organizations that adopt normative control.

Capítulo I
Fundamentos Científicos da Pesquisa

1.1. INTRODUÇÃO

Numa aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) realizada em uma empresa de serviços por um grupo de pesquisadores, constatou-se que muitos trabalhadores notoriamente refutavam as "novas formas de gerenciamento" implantadas, passando de uma situação em que os recursos humanos eram gerenciados pelo sistema burocrático, tipicamente centralizado e autocrático, para uma conjuntura adhocrática, centrada na auto-gestão e requerendo o enriquecimento e alargamento do cargo. Na avaliação efetuada à época, evidenciou-se que o novo *design* organizacional não foi devidamente acompanhado por adequados projetos de cargo, exceto pela intenção, desconsiderando-se o preceito ergonômico de "adaptar os meios ao homem". Sob o ponto de vista de análise da atividade, na qual se vislumbra conhecer realmente "como, quando e porque" o trabalho é realizado, o trabalhador não apresentou razões que justificassem um posicionamento de resistência às mudanças implantadas, e nem muito menos a literatura técnica respondera de forma satisfatória a essa questão, exceto pela possível ausência de maturidade dos trabalhadores. Porém, mesmo neste caso de possível justificativa, uma lacuna ficou evidenciada, uma vez que os trabalhadores na "antiga forma de gerenciamento" se mostravam produtivos e, logo, não se poderia dizer explicitamente da existência de baixa maturidade.

Evidenciou-se, assim, o fato de que muitos empregados não desejam um emprego enriquecido porque preferem evitar desafios e o estresse da responsabilidade (DuBrin, 2003; Graen *et al.*, 1986), contudo, sem explicação convincente para reação de resistência às mudanças, muito embora a literatura técnica aponte este aspecto. Essa problemática da resistência pareceria insolúvel, devido a complexidade da temática e a inerente variabilidade humana. Mas, ao acaso, um referencial teórico da área da psicologia surge como uma luz para responder as razões de resistência às mudanças, ainda que em caráter empírico: a obra sobre auto-estima, de Nathaniel Branden.

As observações que se seguiram na pesquisa não foram o suficiente para ir-se além de simples evidências que um prejuízo na auto-estima dos indivíduos afetaria negativamente o moral e desempenho dos trabalhadores em suas atividades laborais, inclusive em aceitar mudanças nas novas formas de trabalho. Para se ter uma melhor idéia desse fato em termos de evidência, a equipe pesquisadora constatou que historicamente a região em que a empresa está instalada sofreu, num momento anterior ao da pesquisa, um grande revés econômico, havendo um imenso impacto social sem qualquer recuperação à época. Tal situação levou as pessoas à descrença e a possível perda de auto-estima, fazendo-nas resistir às mudanças.

Em face dessa evidência, desenvolveu-se um estudo de caso, com base qualitativa, com fins de transformar a simples observação em uma evidência mais concreta de haver uma relação entre auto-estima dos trabalhadores e os seus aceites às formas de gerenciamento nas organizações. Neste estudo que se constituiu em dissertação de mestrado (Pacheco Jr., 1997) e resultou em artigos (Pacheco Jr. & Pereira, 1998; idem, 1999) mostrando que a evidência outrora apenas baseada na observação passa a ter uma maior consistência, uma vez que foi elaborado um instrumento de estudo preliminar com base na teorização de Nathaniel Branden sobre auto-estima e, com ele, foi possível mostrar uma tendência de trabalhador com baixa auto-estima se adaptar ao sistema de gerenciamento tipo normativo, enquanto o de elevada auto-estima apresenta perfil mais adequado ao gerenciamento tipo não normativo.

A presente tese pretende expandir o tema, especialmente no que se refere a uma abordagem que considere aspectos de personalidade, representados pela auto-estima dos trabalhadores, em relação às formas de gerenciamento dos recursos humanos, em projetos organizacionais. Assim, a partir das observações e constatações anteriores e de premissas teóricas da literatura técnica do assunto, as quais possibilitam referendar a hipótese e construir-se uma modelação que adapte os meios gerenciais às características dos trabalhadores, objetiva-se contribuir com uma nova teorização em que não se negam preceitos anteriores, pelo contrário, demonstrando que muito dos estudos são cabíveis, dentro da contextualização adequada.

1.2. TEMA:

Gerenciamento dos Recursos Humanos em Projetos Organizacionais

1.3. RECONHECIMENTO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

1.3.1. FENÔMENO (CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA)

A Teoria Contingencial parte da premissa de que ambiente e tecnologia são os dois principais pilares na elaboração de projetos organizacionais, uma vez que estes dois elementos são determinantes, em grande parte, da estruturação e da funcionalidade de uma organização (Chiavenato, 1999b, páginas 585 e 599). Entretanto, muitos desses processos de intervenção organizacional ocorrem aquém do esperado, especialmente devido à resistência dos recursos humanos em aceitar os novos paradigmas relativos ao atendimento das contingências ambientais.

No buscar-se explicações para o fato de resistências à mudança, bem como meios de superar as dificuldades encontradas em razão da resistência dos trabalhadores, teorizações e práticas sobre formas de gerenciamento dos recursos humanos são exploradas nos mais diversos campos do conhecimento científico. A literatura especializada apresenta farto material com abordagens das mais diversas sobre o tema, mas, nas aplicações práticas dessas teorizações, os resultados nem sempre são positivos. Às organizações, evidentemente, tal situação se torna em um problema que normalmente é tratado com ferramentas que visam o controle dos recursos humanos, derivadas de possíveis modos de gerenciamento desses recursos, ainda assim, exceto em eventuais situações, em caráter empírico, sem conhecimento científico do porque para os eventos negativos.

A Teoria Contingencial é praticamente uma decorrência da Teoria dos Sistemas e, neste sentido, não se pode tão somente considerar projetos organizacionais sob a ótica de adaptação ao ambiente e às tecnologias sem dar a devida atenção às questões de como esses elementos interagem com os demais no âmbito interno, em especial ao *status* dos recursos humanos. Há tempos que muitos autores, inclusive teóricos contingenciais, chamam a atenção para o fato de que, nos casos de resistência às mudanças, parece existir a não adaptação da estruturação organizacional ao perfil comportamental dos trabalhadores, conjuntura meritória de intervenção com fins de desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos, direta e indiretamente. Nesta acepção, é usual a aplicação de técnicas que possibilitem adaptar o *status* dos recursos humanos à condição existente de ambiente e tecnologia. No final do século XX e princípio do XXI, por exemplo, a tônica é buscar-se a (re)transformação dos recursos humanos à auto-gestão, individual e de grupo, ao mesmo tempo em que se procura uma adequação, inclusive dos recursos humanos, às condições ambientais e tecnológicas em termos de flexibilização organizacional. Contudo, muitas dessas técnicas falham em inúmeras situações, tanto que, no caso brasileiro, Donadone & Grün (2003) declaram haver estimativas de queda significativa nas publicações sobre o Círculo de Controle da Qualidade (CCQs), bem como da aplicação desta ferramenta nas empresas nacionais.

É noto que, quando a dinâmica ambiental requer mudanças, organizações e indivíduos são afetados sobremaneira no que se refere a conceitos, hábitos, atitudes e valores, como forma de adaptação. Em épocas de mudanças de forma acelerada, a capacidade de adaptação parece ser um dos maiores desafios às organizações, em especial no que diz respeito aos seus recursos humanos, uma vez que nem sempre se prevê e se analisa a rejeição potencial da efetivação dos projetos organizacionais.

Deve-se lembrar que, no âmbito do desempenho laboral, "as reações que o indivíduo manifesta no contexto organizacional sofrem influências de diversos fatores: da estrutura organizacional; do nível tecnológico existente; das relações de poder, autoridade e conflito; dos mitos, ritos, rituais, símbolos organizacionais; das perspectivas de se trabalhar com mudanças; do processo de interação social; da personalidade (temperamento e caráter); do valor e estímulo à criatividade; das percepções individuais e de como a intuição é considerada; dos grupos e padrões de liderança exercida; das injunções administrativas de planejamento, coordenação, organização, controles; das referências atitudinais; dos fatores biológicos; dos processos de comunicação; dos fatores de motivação no trabalho (intrínsecos) e de satisfação no trabalho (extrínsecos); da conjuntura socioeconômica e política etc." (Kanaane, 1994). O ser humano faz parte de diferentes organizações humanas e, "sendo assim, acontecimentos cotidianos, tanto positivos quanto negativos, ocorridos no âmbito destas organizações, podem afetar o indivíduo na sua vida laboral" (Consul *et al*, 2001).

Desse modo, se uma organização sofre influências externas, os seus trabalhadores são afetados em suas funções, porém, não se pode considerar que um indivíduo seja influenciado somente pelos fatores de suas atividades laborais, e isto porque outras dimensões são contingências em sua vida particular, tal como a família, a sociedade, a cultura etc. Fica claro, então, que aquilo que o indivíduo vivencia no ambiente externo à organização acaba afetando e fazendo parte integrante da própria organização de alguma maneira, e isto porque os indivíduos, isoladamente ou em grupos, são detentores de seus próprios valores e crenças, adquiridos ao longo de sua existência também fora do alcance do trabalho, e sempre guiam os comportamentos durante toda a vida, nem sempre em concordância com os valores de sua organização. Implica, assim, que tais comportamentos podem refutar tentativas de mudanças dentro das organizações, principalmente se houver interpretação de possíveis ameaças à integridade pessoal e coletiva, de tranquilidade psíquica e/ou propósitos sociais, em ambientes contingenciais.

Considerar, pois, os elementos comportamentais dos indivíduos quanto aos aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores em projeto organizacional é uma necessidade irrefutável, em especial porque se pressupõe serem relevantes os ambientes mediatos e imediatos destes indivíduos *al di là* de suas atividades laborais. Estes ambientes são reconhecidamente de suma importância na formação da personalidade de indivíduos e influenciam nas atividades laborais e, assim, avaliá-los é princípio básico para o escopo de atingir eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Porém, existe um problema na

aplicação desse princípio básico, dada a dificuldade de utilização de uma variável que traduza, de certo modo, os aspectos psicoculturais e psicossociais dos indivíduos de forma abrangente, em termos de atitudes e comportamentos.

De outro lado, as pesquisas de Argyris quanto à maturidade dos trabalhadores se tornam um referencial palpável para que essa dificuldade seja superada, tanto que Hersey & Blanchard desenvolvem a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, de grande importância no vislumbrar a relação existente entre um *continuum* de imaturidade à maturidade dos trabalhadores e os sistemas de administração, incluindo as possíveis formas de controle dos recursos humanos. Uma vez que a maturidade tem relação com a auto-estima de um indivíduo, sob o ponto de vista psíquico e segundo o referencial teórico de Nathaniel Branden, supõe-se que este atributo, passível de medição, tenha relação direta com a forma adequada de gerenciamento para um dado perfil do trabalhador.

1.3.2. PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A auto-estima dos trabalhadores pode ser um indicador de aceite às formas de gerenciamento numa organização e, desse modo, buscar-se a adaptar a sua administração às características psicossociais e psicoculturais desses indivíduos?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Investigar a possível existência de relação entre a auto-estima dos trabalhadores e o aceite desses indivíduos à forma de gerenciamento em uma organização.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar na literatura técnica especializada os elementos mais coerentes com o atributo auto-estima, elementos estes que digam respeito às características psicossociais e psicoculturais dos indivíduos.
- Identificar na literatura técnica especializada os elementos mais coerentes com o atributo aceite de graus de burocratização.

1.5. HIPÓTESES

1.5.1. HIPÓTESE DE TRABALHO

Pessoas com baixa auto-estima provavelmente melhor se adaptam a organizações que adotam controle normativo.

1.5.1. HIPÓTESES DECORRENTES

Pessoas com elevada auto-estima provavelmente melhor se adaptam em organizações que não adotam controle normativo; e,

Pessoas com auto-estima mediana provavelmente melhor se adaptam em organizações que adotam abordagens de controle misto, normativo e não-normativo.

1.6. DECLARAÇÃO DAS VARIÁVEIS

1.6.1. Variável Independente: Auto-estima, com referencial de Nathaniel Branden

Segundo Branden (1996b, página 22),

a auto-estima, quando plenamente realizada, é a vivência de que somos adequados para a vida e suas exigências. Em específico, auto-estima é:

1. confiança em nossa capacidade de pensar; confiança em nossa habilidade de dar conta dos desafios básicos da vida; e,
2. confiança em nosso direito de vencer e sermos felizes; a sensação de que temos valor, e de que merecemos e podemos afirmar nossas necessidades e aquilo que queremos, alcançar nossas metas e colher os frutos de nossos esforços.

Logo, a auto-estima tem dois principais componentes inter-relacionados (Branden, 1996a, página 49):

- a) a auto-eficiência: confiança diante dos desafios da vida, no funcionamento mental, na capacidade para pensar, compreender, aprender, escolher e tomar decisões; é a confiança na capacidade de entender os fatos da realidade que pertencem à esfera dos interesses pessoais e necessidades, auto-confiança e segurança pessoal.
- b) o auto-respeito: certeza de ter valor como pessoa; é uma atitude de afirmação do direito de viver e ser feliz; é sentir-se confortável ao expressar de maneira apropriada as próprias idéias, vontades e necessidades; é a sensação de que o prazer e a satisfação são direitos naturais.

A auto-estima tem importância na vida dos indivíduos, uma vez que ela representa um aspecto de personalidade (Bouaka & David, 2003), e é passível de prever o comportamento: todos os indivíduos são susceptíveis a níveis diversos de auto-estima ao longo de suas vidas e,

portanto, comportamentos específicos ao nível de auto-estima, ora tendo características de negatividade e ora de positividade, mas existindo um padrão esperado que faz com que as pessoas ajam de acordo com a percepção da própria auto-imagem em relação às crenças e aos valores pessoais. Essa média diz respeito ao grau de maturidade, especialmente no que se refere à formação primária da personalidade, de grande importância para as organizações sob diversos aspectos, seja nas relações interpessoais, seja na individualidade.

Em termos de atividades laborais, a relação entre o emocional - e a auto-estima é um sentimento em relação a si próprio - e o racional (o grau de consciência desse sentimento) tem particular interesse, especialmente no conhecer-se as diferenças individuais e os pontos em comum entre as diversas pessoas que integram os grupos de trabalho. A partir de tal conhecimento, é possível fazer-se uma melhor previsão sobre a tendência comportamental e, assim, planejar as ações que vislumbrem a conjunção de objetivos organizacionais e dos trabalhadores. Sob a ótica individual, essa relação representa potencialidades quanto à competência e eficiência, visto que as pessoas que tenham o controle de suas próprias emoções e pensamentos são potencialmente capazes, conforme sugere Goleman (1995, páginas 48 e 49) e menciona Hellriegel *et al.* (1993, páginas 47 e 48).

De um modo geral, a auto-estima tem relação com o desempenho de um indivíduo, em termos de atitudes para com suas responsabilidades, no senso de esforçar-se na execução de tarefas ou, ao contrário, de se livrar dela, uma vez que a auto-estima influencia na sua vontade de fazer ou não, na sua própria motivação diante das suas atividades laborais.

1.6.2. Variável Dependente: *Graus de burocratização de uma organização*, que representam as formas de gerenciamento, segundo o referencial de Richard Hall.

As dimensões que preconizam os tipos de burocracias, caracterizadas em forma de *continua* segundo Richard Hall (in: Chiavenato, 1999b, página 48), são: especialização, hierarquização, padronização, formalização, centralização e impessoalidade. Desse modo, é possível caracterizar uma organização pelo seu grau de burocratização definida em um *continuum*, da burocracia típica a adhocracia.

Toda organização mantém um grau de controle de seus sistemas, de forma explícita ou implícita, em geral definindo normas internas de funcionamento e dando sustentação à estruturação organizacional. O referencial do controle, sob a ótica da literatura técnica, é a burocracia e, neste sentido, são dimensões que a definem, estas que podem ser representadas

por *continuas* que, em última instância, descrevem-na em graus diversos de burocratização: a organização essencialmente burocrática é um típico sistema fechado, mecânico, com elevado nível de controle das dimensões definidas por Hall; a organização que tem baixo controle dessas dimensões é definida como um sistema totalmente aberto, orgânico.

Considerando que os graus de burocratização praticamente definem a forma de gerenciamento de uma organização, e que existem pessoas que melhor se adaptam a um dado tipo deste, a variável é justificada, em termos de aceitação pelos trabalhadores.

1.6.3. Relação entre Auto-estima e Grau de Burocratização de uma Organização

De acordo com Hellriegel *et al.* (1993, páginas 18 e 19), até o princípio do século XX, se pensava que somente existia uma forma de dirigir as pessoas no trabalho, uma vez que todas as organizações se assemelhavam e, assim, todas as atividades dirigentes se assemelhavam. Neste sentido, nos primórdios da Escola Tradicionalista da Administração, partia-se do princípio que todas as organizações deveriam ser administradas de modo assemelhado. Ou seja, de forma prescritiva.

Porém, tal concepção começa a modificar-se com Frederick W. Taylor, Elton Mayo e F.J. Roethlisberger e, mais tarde, com Douglas McGregor:

- Taylor coloca em evidência, a partir de observações da execução de tarefas com base em tempos e movimentos, que nem todos os trabalhadores seriam aptos para todas as tarefas, lançando a concepção de diferenças fisiológicas a comprometer ou possibilitar a eficiência da tarefa;
- Mayo e Roethlisberger demonstram que existem aspectos subjetivos que influenciam no desempenho de um trabalhador em termos de influência do grupo seu grupo de trabalho e, desse modo, a eficiência dependeria não somente do aspecto fisiológico, mas também sócio-psicológico; e,
- McGregor, ampliando a visão sobre a diversidade do ser humano no trabalho, apresenta duas vias (Teoria X e Teoria Y) em um *continuum* de possíveis comportamentos do trabalhador.

Entretanto, tão apenas buscar descrever o comportamento de nada serviria se não houvesse meios de controlar os recursos humanos nas organizações. Neste sentido, o referencial para o controle dos recursos humanos é o da Escola Clássica da Administração, sendo que Taylor,

Fayol e Weber são os seus principais representantes. Estes últimos autores, em função de suas teorizações normativas e prescritivas, contribuíram consideravelmente para as bases do desenho organizacional, ainda que na perspectiva de sistema fechado (Ridderstråle & Engström, 2000, página 6). Weber, em especial, trabalhou com a questão do poder nas organizações como forma de controle dos recursos humanos, passando-se então a considerar o denominado controle burocrático, do qual se mantêm até os dias de hoje as dimensões - formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário - e os elementos básicos - autoridade, poder, hierarquia, disciplina, ordem e controle. Neste sentido, pode-se dizer que, de um modo geral, o controle burocrático caracteriza-se pela existência de normas, sendo que se pode aferir um maior ou menor de burocratização de uma organização em função de uma maior ou menor explicitação dessas normas.

Atualmente, com a abordagem contingencial, praticamente surgida da Teoria dos Sistemas e em decorrência da evolução das práticas administrativas, tem-se a noção de que não existe uma única e melhor forma de gerenciar os recursos de uma organização, nestes incluindo-se os recursos humanos, mas sim uma forma mais adequada a um determinado contexto. Logo, não se pode pensar que o ser humano seja somente o resultado de seu papel de trabalhador, como se fosse ele, em sua total formação, conseqüência das demandas organizacionais. É noto que todo o seu arcabouço psicossocial e psicocultural é direta ou indiretamente introduzido na vivência das empresas, com crenças e valores próprios do próprio indivíduo que acabam influenciando a dinâmica organizacional de alguma forma, independentemente da personagem que representa enquanto ator funcional. Isto porque essas crenças e valores são elementos intrínsecos da personalidade do trabalhador, e são os que têm maior tendência de serem manifestos em contextos que sejam apropriados em dados momentos, através de ações habituais além da formalidade organizacional, de maior ou de menor rigidez estrutural, pois todo o indivíduo tende a agir em busca de manter a sua estabilidade interna em função de seu autoconceito - "imagens, esquemas, teorias, concepções sobre o mundo e sobre os outros" -, anulando a dissonância cognitiva pelo ajustamento do próprio comportamento às suas crenças e valores (Festinger & Carlsmith, 1959; Godefreoid, 2001).

Portanto, é de se esperar que exista uma mais adequada forma de gerenciamento, a qual pode ser explicitada pelas dimensões burocráticas citadas anteriormente, às características de personalidade dos trabalhadores, neste trabalho representadas pela auto-estima. Em outros termos, acredita-se que haja uma relação entre as variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de*

burocratização, por parte dos indivíduos, na qual intenta-se aferir uma adequada forma de gerenciamento às características dos trabalhadores, conforme representado na figura 1.1.

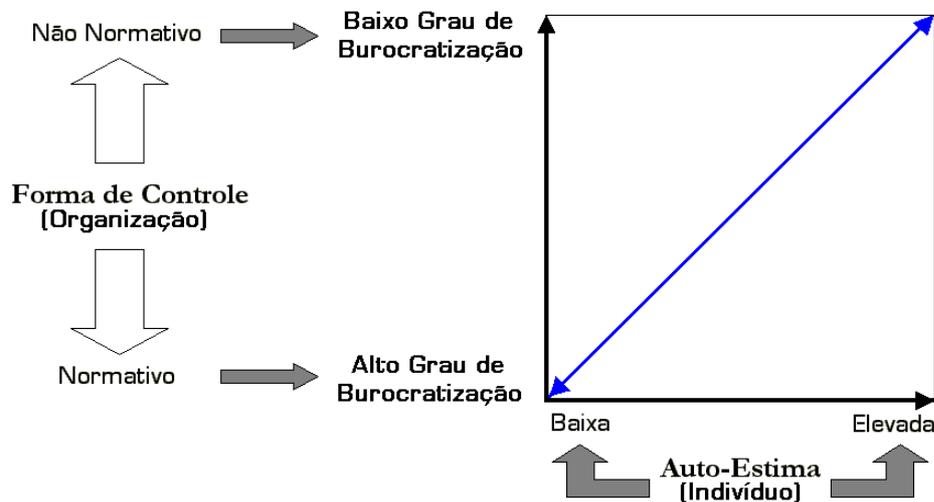


Figura 1.1. Relação hipotética entre a Auto-estima e o Aceite do Grau de Burocratização.

1.7. METODOLOGIA

1.7.1. BASE FILOSÓFICA

De acordo com Richarson (1999, páginas 34-35),

em termos gerais, os argumentos do positivismo lógico são os seguintes:

- 1) *Uma proposição é significativa quando verificada, no sentido de que a proposição possa ser julgada provável a partir da experiência.*
- 2) *Uma proposição é verificável se é uma proposição empírica ou uma proposição da qual possa ser deduzida uma proposição empírica.*
- 3) *A proposição é firmemente significativa só quando é verdadeira, em virtude da definição de seus termos - isto é, se ela for tautológica¹.*
- 4) *As leis da lógica e da matemática são tautológicas.*
- 5) *Uma proposição é literalmente significativa somente se for verificável ou tautológica.*
- 6) *Considerando que as proposições da metafísica não são nem verificáveis, nem tautológicas, elas são literalmente insignificantes.*
- 7) *Considerando que as proposições teológicas, éticas e estéticas não cumprem as condições, também são insignificantes em termos de conhecimento.*
- 8) *Considerando que a metafísica, a ética, a filosofia da religião e a estética são eliminadas, a única tarefa da filosofia é a clarificação e a análise.*

¹ Uma proposição *j* é uma tautológica se, e apenas se, é verdadeira em todos os modelos exclusivamente em virtude das suas características sintáticas ou semânticas (Ruas, 2002).

Neste sentido, considerando estes itens acima e focando nas hipóteses, a base filosófica da tese é o positivismo, mesmo porque o princípio básico do positivismo lógico é a verificação a veracidade de uma proposição, no caso, a hipótese de trabalho.

Em outro momento, em se referindo às características e exigências do modelo estrutural, Richardson (1999, página 42) diz que um

modelo científico será considerado estruturado se satisfaz as seguintes condições:

- 1) *Deve oferecer características de sistema, isto é, consistir em elementos tais que a modificação de um dos elementos produza modificações nos outros.*
- 2) *Todo modelo deve pertencer a um grupo de transformações. Em outras palavras, como os elementos de um modelo estão ligados de maneira sistemática, a modificação de um deles arrasta consigo a variação combinada dos outros, e, em consequência, a transformação do modelo. Um modelo dado, porém, apenas pode sofrer as transformações que provêm da mesma matriz.*
- 3) *As condições anteriores devem permitir prever as reações do modelo a modificações em algum de seus elementos.*
- 4) *O modelo deve dar conta de todos os elementos. Seu funcionamento deve explicar todos os casos observados.*

Dada a necessidade da construção de referencial teórico embasado na literatura técnica que mostre a inter-relação dos elementos do processo em que a variável dependente está inserida, busca-se a sustentação da hipótese em fundamentos filosóficos do *estruturalismo de modelo sincrônico*, o qual visa explicar o "social por um conjunto de estruturas".

Ressalte-se que a preocupação fundamental da investigação estruturalista é a descrição do sistema em termos relacionais, independente de evoluções e relações externas (Richardson, 1999, páginas 40, 42 e 43). Desse modo, a construção da estrutura, com base na literatura técnica, constitui-se no marco teórico, referendando e evidenciando a hipótese de trabalho.

Em suma, a tese contempla duas bases filosóficas que se complementam: o "estruturalismo de modelo sincrônico", orientando a pesquisa técnico-teórica em termos do sistema em que as variáveis estão envolvidas, e o "positivismo", visando a verificar a veracidade da hipótese de trabalho.

1.7.2. TIPO DE PESQUISA

Segundo Mattar (1999, página 97), "o senso comum que se faz da causalidade é de que um único acontecimento, a 'causa', sempre provoca outro acontecimento, o 'efeito'. É a chamada

causação determinística". Entretanto, segundo este mesmo autor (*op. cit*), na maioria dos casos

"o pesquisador tende a acentuar que uma série de condições determinantes reunidas torna provável a ocorrência de um determinado fato. Enquanto o senso comum faz pensar que um único fato (efeito), o cientista raramente espera encontrar um único fato responsável pela ocorrência de outro; inclusive, jamais chega a afirmar categoricamente a relação de causalidade. Ele conclui em termos de probabilidade, com afirmações do tipo: " se ocorrer isto, provavelmente deverá ocorrer aquilo ". É a chamada causação probabilística. O cientista assim procede porque tem consciência da impossibilidade de provar. Ele pode apenas inferir a existência de causalidade".

Nestes termos, classifica-se a pesquisa em **conclusiva causal**, uma vez que se busca inferir a causalidade entre auto-estima dos indivíduos e formas preferidas de gerenciamento por esses indivíduos, porém, tendo-se consciência de que esta relação depende de fatores contextuais, uma vez que agem sobre o fenômeno condições do tipo contribuinte (aumenta a probabilidade de ocorrência do fenômeno, mas não a torna certa), contingente (apresenta situação favorável para a ocorrência do fenômeno) e alternativa (apresenta situação favorável não considerada para a ocorrência do fenômeno).

Numa outra perspectiva, a pesquisa da presente tese centra-se na combinação de metodologias para fins de abranger "a máxima amplitude possível na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo", não se restringindo na pura abordagem de causa-e-efeito entre variáveis (Goldenberg, 2000, páginas 61-65). Desse modo, há uma maior abrangência de tratamento conceitual, lançando-se mão de bases filosóficas que se complementam, com fins de descrever o processo de possível relacionamento entre as variáveis. Portanto, considerando-se o objetivo geral do trabalho, a pesquisa é classificada em abordagem **qualitativa-quantitativa**.

1.7.3. MÉTODO

O método é tido "como um procedimento, ou um conjunto de procedimentos, que serve como instrumento para alcançar os fins da investigação" (Bruschi et al, 1999, página 6).

O método científico por sua vez, segundo Silva & Menezes (2001, páginas 25-26),

é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. O método dedutivo pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio

em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão.

Portanto, uma vez que se parte de teorias e premissas na construção do referencial teórico lógico, partindo do geral para o particular, para fins de demonstrar a valia da hipótese com base em referencial bibliográfico adequado, afirma-se que o método é **dedutivo** - parte-se de "teorias e leis no predizer a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente)" (Marconi & Lakatos, 2000, página 91).

De outro lado, a pesquisa objetiva principalmente a verificação do relacionamento entre as variáveis em estudo numa pesquisa aplicada, podendo-se generalizar. Logo, neste caso, o método seria do tipo **indutivo**.

Portanto, partindo-se das observações acima, o método da pesquisa é o **dedutivo-indutivo**, o qual poder-se-ia classificá-lo como hipotético-dedutivo, uma abordagem de Karl Popper que contribui à pesquisa científica quando diz que "uma teoria pode ser reconhecida como científica à medida que for possível deduzir dela proposições observacionais singulares, cuja falsidade seria prova conclusiva de falsidade teórica e, portanto, para testar uma teoria deve-se utilizar o método dedutivo" (Richardson, 1999, página 36). Contudo, evita-se afirmar que o método seja hipotético-dedutivo, tendo em vista que o critério de "falseabilidade" introduzido por Popper se limita "à eliminação do erro, sem que apresente como progressiva descoberta ou aproximação da verdade" (Marconi & Lakatos, 2000, página 80), especialmente porque na pesquisa está inserida a subjetividade humana e os vieses inerentes.

1.7.4. TÉCNICA(S)

"As técnicas são meios auxiliares que concorrem para alcançar os fins da investigação" (Bruschi *et al*, 1999, página 6). Logo, com base nos objetivos declarados, a pesquisa terá como suporte as técnicas seguintes:

- ✓ Levantamento de dados bibliográficos referentes ao tema e ao fenômeno de estudo, com fins de relacionar as variáveis declaradas sob o ponto de vista técnico-teórico, e justificar a valia da hipótese de trabalho - construção do referencial teórico;
- ✓ Construção de instrumento com base nos fundamentos técnicos-teóricos que justificam a hipótese de trabalho - incluindo-se áreas de sustentação para formalizar o construto

como a psicometria -, buscando relacionar auto-estima e o aceite das formas de gerenciamento;

- ✓ Aplicação do instrumento a grupos de controle (teste piloto), com fins de averiguar a sua aplicabilidade;
- ✓ Aplicar o instrumento em amostra da população a ser pesquisada em uma abordagem de estudo de campo, com fundamentos da literatura técnica;
- ✓ Avaliação dos resultados via *análise estatística*.

1.8. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

A Engenharia de Produção caracteriza-se como uma engenharia de métodos e de procedimentos, em que o objetivo é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes, com fins de melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho).

A área de Engenharia de Produção tem uma abordagem interdisciplinar como suporte da sua construção cognitiva. Nesse sentido, está envolvida com diversas Ciências Humanas, em particular com a Economia e as ciências da organização (que envolvem temas ligados à Administração, à Sociologia, às Ciências Ambientais, à Psicologia e à Matemática Aplicada).

Visto que a Engenharia de Produção é uma área interdisciplinar, as fontes de informação para pesquisa podem ser de outras áreas do conhecimento. Tais fontes serão utilizadas quando você estiver elaborando sua revisão de literatura/ pesquisa bibliográfica (...) para identificar referências e possibilitar a recuperação de textos que irão dar fundamentação teórica a sua pesquisa.

Silva & Menezes (2001, páginas 45 e 46)

Uma das preocupações recorrentes às organizações é a questão do controle dos seus sistemas, entendendo-se que o controle seja um termo que designa um conjunto de atividades que visa o reconhecimento, avaliação e o domínio dos fatores e das condições ambientais que afetam a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacionais. Logo, numa abordagem sistêmica, a otimização funcional deve ser tratada considerando-se as contingências e os controles que possam diminuir as incertezas ambientais, não apenas atendo-se ao *modus operandii* desejável sob o ponto de vista técnico e com base as práticas tecnológicas e tecnologias existentes.

Inúmeros são os fatores que influenciam e determinam o funcionamento de sistemas de produção e atingir a melhor utilização destes, de maneira sinérgica para com o todo organizacional, depende de todos os elementos que compõem o seu sistema. A interdependência de todos os elementos é a característica básica de uma abordagem sistêmica, mesmo que em certas ocasiões se possa distinguí-los de modo que pressuponha uma relativa

independência. Desse fato, urge tratar uma organização sob um foco probabilístico, como todo sistema aberto em que as constantes trocas com o ambiente externo afetam os processos, trocas essas que devem ser conhecidas e controladas, visando evitar um possível colapso dos processos ou mesmo de toda a estrutura organizacional.

Nesse contexto, o trabalhador é peça fundamental em todas as atividades e, em face da variabilidade humana, as abordagens de controle dos recursos humanos variam de uma organização para outra, cada qual centrando-se em diferentes focos empíricos e/ou tecnoburocráticos que vislumbrem reduzir as tensões das interfaces a que o homem está associado e, assim, a forma de gerenciamento tem importante papel.

Ocorre que as formas de gerenciamento, em geral e quando não pelo empirismo, derivam da escolha dentre as diversas teorias das organizações e, quando se adota uma abordagem sistêmica, dois são os fatores contingenciais de importância em projetos organizacionais: o tipo de tecnologia utilizada e a estabilidade do ambiente no qual a organização está inserida. Assim, sob esta ótica, a forma de gerenciamento seria uma decorrência natural desses fatores, cabendo a organização somente buscar meios de adaptar os seus integrantes à sua estruturação funcional e operativa. Mas nem todos os trabalhadores se adaptam a um pré-definido projeto organizacional, fazendo surgir disfunções organizacionais ao longo da trajetória de trabalho, em função de resistências que podem ser definidas como conceituais e operacionais (Mendonça *apud* May, 2002).

O Modelo de Liderança Situacional possibilita alentar tal situação, porém, não necessariamente resolvê-la, uma vez que as demandas ambientais é que normalmente influenciam nas decisões relativas ao projeto organizacional, normalmente requerendo uma capacidade de adaptação do sistema como um todo, incluindo-se pessoas e processos. Nesse caso, torna-se claro que o controle dos recursos humanos passa a exigir que os indivíduos se adaptem às situações existentes, e as disfunções organizacionais ressurgem como em um ciclo interminável, sendo que as ações gerenciais se pautam em tentativas de desenvolvimento dos trabalhadores no que se refere a habilidades e capacidades técnicas, com especial ênfase no gerenciamento da rotina, por exemplo, na aplicação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), após padronização dos processos, inclusive incluindo-se o gerenciamento de pessoal. Os projetos organizacionais são, nesta forma de abordagem, tipicamente *top-down*, definidos por decisões que consideram especialmente os fatores de contexto em que as organizações são afetadas em seus objetivos, sendo que o foco é adaptar o ambiente interno ao externo, com o controle das variáveis organizacionais.

Porém, não se pode negligenciar o fato de que os indivíduos participantes da organização são também afetados pelas contingências ambientais em seus ambientes imediatos e mediatos, com impacto nos sistemas de trabalho como um todo. Descurar as questões psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores, em especial quanto ao aceite da forma de gerenciamento de um projeto organizacional, desconsidera o corpo social da organização ou, no máximo, o trata como automatizado e resultante de um planejamento *top-down*. Perde-se a visão sistêmica e, ainda que se busque a efetividade organizacional, acaba-se tão somente privilegiando a busca da eficiência, e com resultados não necessariamente eficazes.

Como a Engenharia de Produção é essencialmente uma engenharia de métodos que trata de planejamento, projeto, implantação e controle dos sistemas produtivos e, em razão disto, buscando a melhor integração de homens, máquinas e equipamentos com o ambiente sócio-econômico-ecológico, a sua visão, então, tende ao sistêmico. Neste sentido, a presente tese se reveste de importância porque busca não somente enfatizar essa visão em que se vislumbra considerar o contexto ambiental e associar as abordagens *bottom-up* e *top-down* para o controle dos recursos humanos nas organizações, mas também possibilitar um referencial técnico que permita a avaliação das características psicossociais e psicoculturais dos trabalhadores no projeto organizacional de controle dos recursos humanos, representadas pela auto-estima. Busca-se, assim, integrar o corpo social aos demais sistemas da organização, via escolha adequada de gerenciamento, respeitando e conciliando as necessidades, expectativas e interesses tanto da organização como de seus trabalhadores, com fins de viabilizar eficiência, eficácia e efetividade dos sistemas organizacionais.

1.9. Originalidade da Pesquisa

A originalidade da pesquisa é representada pelo fato de introduzir-se o atributo *auto-estima* como elemento de avaliação de tendência comportamental dos trabalhadores nas organizações e, em razão dessa avaliação, buscar escolher a melhor forma de gerenciamento para o seu corpo social, não desconsiderando os fatores contingenciais ambiente e tecnologia.

Nesse aspecto, a tese intenta evoluir os conceitos da *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, de Hersey & Blanchard, com fins de integrar e evoluir os conceitos teóricos relativos às formas de gerenciamento e os respectivos controles aplicados aos recursos humanos nas organizações e, ainda, buscar viabilizar a aplicabilidade de instrumento de pesquisa em contexto vivenciado pelos trabalhadores no cotidiano. Tal condição deve operar favoravelmente, em caso de haver

correlação positiva entre auto-estima e o aceite de formas de gerenciamento, na escolha de projetos organizacionais, mostrando a originalidade da pesquisa.

1.10. Estrutura do Trabalho

A presente tese é estruturada em:

- ✓ Capítulo I: Fundamentos Científicos da Pesquisa - são apresentadas as bases científicas da pesquisa, as quais se basearam no projeto de investigação que propiciou a definição do tema, fenômeno de estudo, problemática de pesquisa, hipótese de trabalho, objetivos, e procedimentos metodológicos.
- ✓ Capítulo II: Abordagem Contingencial no Controle dos Recursos Humanos nas Organizações - é apresentada a fundamentação técnico-teórica do estudo, na qual buscase, através de referenciais apropriados, justificar a valia da hipótese de trabalho.
- ✓ Capítulo III: Bases Metodológicas I: Construto do Instrumento - são apresentados os construtos relativos às variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocratização*, os quais propiciaram elaborar o teste para fins de atingir-se o objetivo geral de pesquisa.
- ✓ Capítulo IV: Procedimentos Metodológicos II: Preparação do Instrumento de Pesquisa (Teste Piloto) - são apresentados os resultados da aplicação do instrumento em uma amostra-piloto, para fins de averiguar a sua aplicabilidade pela verificação de consistência de respostas pelo método teste-reteste, discorrendo-se sucintamente sobre as condições e técnicas de pesquisa.
- ✓ Capítulo V: Procedimentos Metodológicos III: Aplicação Instrumento de Pesquisa - são apresentados os resultados da aplicação do instrumento de pesquisa em uma amostra com 902 ocorrências, discorrendo-se sucintamente sobre as condições e técnicas de pesquisa.
- ✓ Capítulo VI: Tratamento dos Dados: Avaliação do Instrumento de Pesquisa - refere-se ao tratamento dos dados com ponderação sobre as técnicas pertinentes à depuração do instrumento, segundo os parâmetros da psicometria, para fins de avaliação dos resultados da pesquisa.
- ✓ Conclusões e Recomendações - são apresentadas as discussões sobre os resultados e avaliações da pesquisa, considerando-se os seus fundamentos, bem como particularidades

observadas nos itens do instrumento à amostra de estudo, as dificuldades metodológicas encontradas, as recomendações para futuras pesquisas e a contribuição, sob o ponto de vista do pesquisador, à Engenharia de Produção.

✓ Anexos - são apresentados dois anexos:

- Anexo 1 - Instrumento de pesquisa, acompanhado de resumo dos procedimentos de investigação, bem como de cópias do *Termo de Consentimento Livre e Declarado* e *Consentimento Pós Informado*, exigíveis pela Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional da Saúde, de 10 de outubro de 1996; e,
- Anexo 2 - reprodução do parecer consubstanciado da comissão de ética, acompanhado de cópia do certificado que atesta a pesquisa estar em concordância com a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional da Saúde, de 10 de outubro de 1996.

✓ Referências Bibliográficas

✓ Glossário

1.11. Limitações da Pesquisa

Parte-se do pressuposto de que a auto-estima revela as tendências comportamentais dos indivíduos, com base unicamente no referencial teórico de Nathaniel Branden e literatura afim, sendo que outras teorias e as tipologias de personalidade são desconsideradas para fins de construção do instrumento de pesquisa, bem como à análise e interpretação dos dados.

Em relação ao referencial teórico das formas de gerenciamento, parte-se do pressuposto de que as organizações podem ser caracterizadas, para fins de controle dos recursos humanos, pelos possíveis graus de burocratização, passíveis de medição a partir das dimensões burocráticas definidas por Richard H. Hall.

Quanto à coleta de dados, opta-se pelo estudo de campo², uma vez que se tem a expectativa, a partir das considerações de Mattar (1999, página 90), de existir homogeneidade nos elementos da população e, desse modo, constituindo-se na forma rápida e econômica de obtenção de dados, sem perda de representatividade e, também, adquirindo-se um aprofundamento das relações entre as variáveis de pesquisa nos casos estudados, a serem definidos posteriormente.

² O estudo de campo, segundo Mattar (1999, páginas 88-91), apresenta média profundidade e a média amplitude da pesquisa.

As características dessa forma de coleta de dados, então, podem não permitir uma generalização dos resultados, podendo afetar inclusive a análise dos dados via técnicas estatísticas. Desse modo, afere-se como limitação da pesquisa, sob o ponto de vista de coleta de dados, o espaço geográfico e a população restrita a este espaço.

Capítulo II. Abordagem Contingencial no Controle dos Recursos Humanos nas Organizações

We have thousands of books on leadership, none on followership ... We have long lists of the leader's requisites: he or she needs determination, focus, a clear goal, a sense of priorities, and so on. We easily forget the first and all encompassing need. The leader most needs followers.

Wills (*apud* Brightman & Moran, 2002, page 678).

2.1 Aspectos Gerais das Organizações

Segundo Blanchet & Trognon (1994, páginas 8 e 9), em se referindo à formação de grupos, uma organização é efetivamente gerada por quatro estágios de evolução e maturação bem definidos, a saber:

- (1) Estabelecimento de um objetivo comum: "a constituição de um grupo pressupõe que seus membros tenham um interesse comum suficientemente importante para que este interesse seja interiorizado por cada um de seus membros";
- (2) A definição de fronteiras: "todo o grupo se estabelece em relação a outros grupos e, assim, instalam-se limites que criam um sentimento de afiliação para os membros conformes e rejeitam os membros não conformes";
- (3) O estabelecimento de relações interpessoais: "cada membro do grupo constrói uma representação mental dos outros com os quais se comunica pessoalmente"; e,
- (4) Constituição da organização: "os membros do grupo assumem papéis e status diferentes e estabelecem as normas".

Barnard (apud Chiavenato, 1998, página 23) conceitua a organização como "um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas", visando um objetivo comum através da cooperação e cumprimento de funções com vistas a este objetivo.

Este conceito induz a pensar-se que, conforme Batitucci (2000, páginas 32-34), uma organização seja composta de quatro elementos básicos, os quais são bem visíveis em organizações de poucas pessoas, a saber:

- a) Pessoal: "Não existe uma organização sem gente, só com máquinas, equipamentos, tecnologia, recursos financeiros etc. As pessoas estão lá, com suas aptidões singulares, suas percepções, suas crenças, seus desejos, suas frustrações. São únicas, diferenciadas e estruturadas basicamente pelos dois componentes que formam a individualidade", os fatores genéticos e os fatores ambientais.
- b) Objetivo Comum: É o elemento em torno do qual, se "procurado, conhecido, condensado e aceito", torna-se o catalisador que consegue resolver fazer com que as pessoas se integrem, ou seja, "se encontrem, caminhem juntas e tentem minimizar suas especificidades, a favor de todos".

- c) Divisão do Trabalho (funções): "Orientadas por um objetivo comum, as pessoas só poderão chegar até ele se acertarem, entre si, um esquema de trabalho, onde cada uma irá fazer 'parte de um todo', segundo suas aptidões, expectativas e motivações".
- d) Coordenação (e liderança): *Para ajustar* "as disfunções e, principalmente, para viabilizar adequadamente a Divisão do Trabalho, é necessário que exista uma Coordenação e uma liderança que consigam operacionalizar adequadamente todo esse processo. A liderança irá congrega as pessoas, disponibilizar informações e condições para um melhor entendimento e introjeção do objetivo, coordenar a ajustar as diferenças individuais para uma correta e justa Divisão de Tarefas, enfim, irá tornar possível que os componentes e as partes variáveis e diferenciados caminhem juntos para formar e operacionalizar um Sistema Social Integrado".

Na medida em que uma organização é bem sucedida, as atividades tendem a se avolumar e, também, o número de pessoas necessárias às suas atividades. Acrescendo o número de pessoas na organização, implica em haver uma difusão de objetivos tanto organizacionais quanto individuais, aumentando a complexidade, em especial porque as pessoas podem ingressar numa organização não necessariamente para atingir um objetivo único e comum de todos, mas parte dele ou apenas os seus próprios. Logo, o sistema organizacional tende a se tornar instável, necessitando uma maior coordenação das suas ações para reduzir as incertezas. Além disso, a complexidade organizacional não é somente afetada pela possível dissociação dos objetivos organizacionais e individuais, mas também pelas influências externas (mercado, legislação, políticas econômicas, concorrência, tecnologia etc.), que afetam direta ou indiretamente as ações organizacionais e, por consequência, tais objetivos.

Assim, o controle das ações se constitui em condição *sine qua non* à coordenação de qualquer organização na busca de sua efetividade, ou seja, que ela possa se manter no ambiente ao qual está inserida, buscando cumprir seus objetivos. Significa isto que, dada a possível complexidade organizacional, em tese, é preciso que prepondere a racionalidade, fazendo com que a organização se estruture para reduzir a tendência entrópica de qualquer sistema natural, o que quer dizer que uma organização é um sistema planejado, artificial, com intervenções que possam lhe dar continuidade no ambiente em que está inserido, através do controle de suas ações.

Visto que uma organização é um sistema racionalmente planejado, coordenar e controlar as suas ações significa verificar a regularidade do seu estado e haver o domínio da sua própria conduta, em termos de seus propósitos, o que requer uma estruturação, ou seja, dispor das

partes ou dos elementos que formam "um todo" de modo a possibilitar que essas ações se voltem aos objetivos organizacionais. Então, a consequência desse planejamento é a distribuição de competências (funções), considerando a capacidade de influência e habilidades dos participantes da organização, o que exige uma hierarquia que delimita o papel das pessoas, com fins de enfrentar os desafios externos e internos. Neste sentido, a teoria e a prática de grande parte das organizações indicam haver três distintos níveis hierárquicos (institucional ou estratégico, tático ou gerencial, e operacional ou técnico), sendo que as habilidades dos participantes de uma organização, sob o ponto de vista administrativo, são as seguintes (Hersey & Blanchard, 1986; Katz, 1974; Chiavenato, 1999b; Freeman & Stoner, 1999; Schermerhorn *et al.*, 1999; Fleury *apud* Albuquerque & Oliveira, 2001):

- Habilidades Conceituais: capacidade de lidar com as idéias e os conceitos abstratos, significando ter talento para compreender e discernir as complexidades que envolvem a organização, de modo a dar-lhe um sentido conceitual (missão, valores e princípios, diretrizes etc.) que permitem decidir sobre as estratégias - saber onde se quer chegar, a fim de definir o comportamento e as ações futuras necessárias, além da capacidade de diagnóstico (para a resolução de problemas) e da visão futura (para a geração de novas idéias e inovações).
- Habilidades Humanas: capacidade de lidar coerentemente com as pessoas, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento, objetivando o aproveitamento de suas habilidades no trabalho, o que implica haver empatia para compreender o comportamento humano (atitudes, motivações, expectativas etc.), também educando, ensinando, orientando e motivando os indivíduos para os objetivos organizacionais.
- Habilidades Técnicas: capacidade de utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas, ou seja, para realizar *coisas* concretas e práticas, estando dependente da educação e experiência profissional da pessoa, bem como da disponibilidade do *hardware*.

Na organização, essas habilidades se distribuem de modo diferenciado, segundo Chiavenato (1999a, página 3) referindo-se a Hersey & Blanchard: "na medida em que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de 'habilidades técnicas', enquanto aumenta a necessidade conceitual", conforme sugere a figura 2.1. Sob a ótica sistêmica, essa distribuição de habilidades é compreensível, visto que:

- os processos produtivos são, em geral, regidos por técnicas que buscam a uniformidade operativa, o que significa haver tendência à padronização de tarefas para uma maior previsibilidade e estabilidade das ações organizacionais;
- os processos gerenciais são dependentes especialmente da capacidade de interagir com as pessoas, influenciando-as, uma vez que o nível tático pratica uma espécie de "negociação" para ajustar as ações e padrões operacionais aos requisitos e ações do nível institucional, permitindo que as estratégias possam ser efetivadas, interna e externamente; e,
- os processos institucionais normalmente se voltam para o ambiente externo (mercado) e para os destinos da organização e, assim, definem as estratégias organizacionais para "saber onde se quer chegar", as quais dependem da capacidade de dar um sentido conceitual, racionalmente possível e planejando os sistemas a partir das variáveis internas e externas que influenciam a organização, com fins de reduzir as incertezas ambientais.

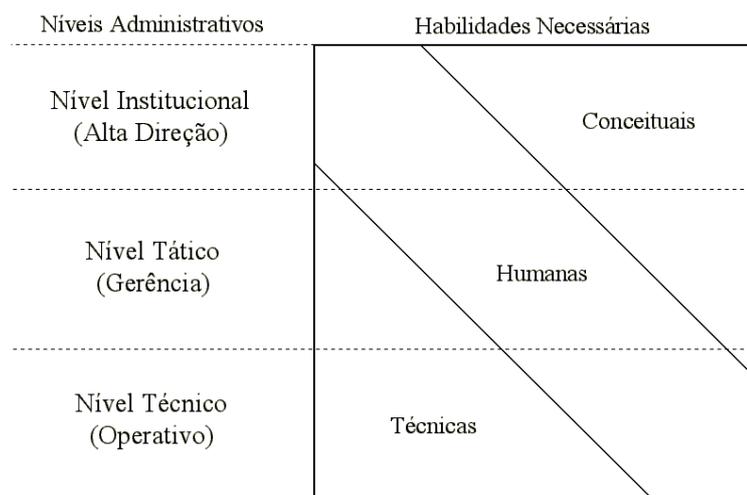


Figura 2.1. Níveis hierárquicos da organização e as necessárias habilidades administrativas.

Fonte: Chiavenato (2000a, página 4).

Portanto, na ótica administrativa, supõe-se que as diferenças formais da estrutura funcional de uma organização (ou simplesmente diferenciação) principiêm por tais conceitos, o que efetivamente acaba ocorrendo, em maior ou menor grau, com a delimitação de níveis hierárquicos. Mas deve-se ter claro que a distribuição das habilidades necessárias apontadas na figura 2.1 é apenas um referencial teórico global às organizações, e é possível encontrar uma variedade de modelos que dão maior ênfase a uma determinada habilidade, em detrimento de outras, buscando o sucesso de seus objetivos. É o caso, por exemplo, de organizações que se fundamentam na teoria clássica, com alto grau tecnológico (produção

intensiva ou *de massa* das indústrias de transformação), em que a base é "muito de habilidades técnicas" em busca de maior racionalidade de suas ações. Existem ainda as organizações que privilegiam as habilidades humanas em relação às habilidades técnicas e conceituais, onde a ênfase funcional recai nos relacionamentos e podem ser enquadradas como democráticas ou participativas. Ou, de outra forma, existem as organizações que dão ênfase aos seus conceitos, normalmente voltando-se para o mercado, tais como empresas que criam uma marca, e se fundamentam em marketing.

Seja qual for o caso de diferenciação, por escolha de uma estruturação baseada no privilégio de uma habilidade entre as técnicas, humanas e conceituais, todas na realidade co-existem, em maior ou menor grau nas organizações, formal e/ou informalmente, nesses três níveis organizacionais. Isto porque:

- para produzir com racionalidade, há exigência técnica como fator básico;
- para manter os membros voltados aos objetivos, é necessária uma boa inter-relação entre os indivíduos do grupo e entre grupos; e,
- para a sua sobrevivência no ambiente externo, as bases conceituais se constituem em vetor diretivo para o planejamento.

2.1.1 As Abordagens de Controle nas Organizações

As habilidades conceituais, humanas e técnicas são inerentes a qualquer organização, e essas determinam, de certo modo, as suas diversas formas de controle que, de acordo com Daft (1999, páginas 227-236), as principais são as seguintes:

- a) No nível institucional ocorre o **controle estratégico**, de longo prazo, o qual abrange a avaliação geral do plano estratégico, das atividades organizacionais e dos resultados que fornecem informações para ações futuras. Sob a ótica organizacional, "o controle das atividades organizacionais ou controle organizacional" ocorre de modo contínuo, direcionando as atividades para os objetivos estratégicos e exigindo o monitoramento tanto das condições internas da empresa quanto do ambiente externo, e utiliza as informações de *feedback* e *feedforward*, a saber:
 - *Feedback*: mede as saídas, sendo estas informações realimentadas e comparadas com um padrão esperado, visando mudança aos ajustes necessários à obtenção dos

objetivos organizacionais; é um processo reativo, possibilitando a ação apenas após a finalização do processo.

- *Feedforward*: mede as entradas no início do processo e se comparam os possíveis resultados em relação às atividades de produção e às mudanças ambientais que podem afetar os planos estratégicos; é um processo retroativo, possibilitando ações de mudanças antes de todo o processo finalizar, ou mesmo de iniciar.
- b) No nível tático ocorre o **controle gerencial**, de médio prazo, no qual são definidos, de maneira formal e ampla, as rotinas, relatórios e procedimentos que fornecem informações das diversas atividades organizacionais. Incluem "atividades formais baseadas em informações para o planejamento, orçamento, avaliação do desempenho, alocação de recursos e premiação de funcionários, funcionando como um feedback, com alvos estabelecidos antecipadamente, produtos comparados com os alvos e as diferenças informadas aos gerentes para ações corretivas".

Quatro elementos do sistema "são muitas vezes considerados o fundamento dos sistemas de controle gerencial" e incluem:

- (1) o orçamento: estabelece alvos financeiros, gastos de recursos;
- (2) os relatórios estatísticos não financeiros periódicos: monitora os resultados não-financeiros;
- (3) os sistemas de premiação: avaliação anual de gerentes e funcionários com base nas metas departamentais e no desempenho, oferecendo-se incentivos; e,
- (4) os procedimentos operacionais padronizados: normas e regulamentos, políticas que prescrevem o procedimento correto.

(...) cada um dos quatro sistemas de controle focaliza um aspecto diferente do processo produtivo. Esses quatro sistemas formam, portanto, um sistema de controle gerencial básico que fornece aos gerentes (de nível médio) informações de controle sobre entradas de recursos, eficiência do processo e resultados. Além disso, a utilização e a confiança nos sistemas de controle dependem dos alvos estratégicos estabelecidos pela alta direção. (...) O orçamento é utilizado principalmente para alocar entradas de recursos. Os gerentes utilizam o orçamento para planejar o futuro e reduzir a incerteza sobre a disponibilidade dos recursos humanos e materiais necessária à execução das tarefas dos departamentos. (...) os relatórios estatísticos são usados para controlar os produtos. Esses relatórios contêm dados sobre o volume e quantidade dos produtos e outros indicadores que fornecem feedback para gerentes intermediários a respeito de resultados departamentais. O sistema de premiação, as políticas e procedimentos são direcionados ao processo produtivo. Os procedimentos operacionais fornecem as diretrizes explícitas sobre os comportamentos apropriados. Os sistemas de premiação oferecem incentivos para que as metas sejam alcançadas e podem orientar e corrigir as atividades dos empregados. Os gerentes também

utilizam a supervisão direta para manter as atividades de trabalho departamentais dentro dos limites desejados. (ibdem)

- c) No nível técnico ocorre o **controle operacional** ou **de supervisão**, de curto prazo; visa o controle dos subordinados e inclui quatro estágios: "estabelecimento de objetivos, medição do desempenho, comparação do desempenho em relação a padrões e *feedback*".

As principais abordagens de controle para esses três níveis hierárquicos, segundo Daft (1999, páginas 228-236), são as seguintes:

- a. Para os **Níveis Institucional e Tático** (Proposição de Willian Ouchi)

a.1. Controle de Mercado:

ocorre quando a concorrência de preços é usada para avaliar o produto e a produtividade de uma organização. (...) A utilização do controle de mercado exige que as saídas sejam suficientemente explícitas para um preço a ser estabelecido e a concorrência exista. Sem concorrência, o preço não será um reflexo da eficiência interna. (...) é utilizado principalmente em termos da organização inteira, mas também podem ser usados em divisões de produtos. Os centros de resultados são divisões de produtos autogerenciadas (...). Cada divisão recebe entrada de insumos necessários para elaborar um produto e pode ser avaliada em relação a outras divisões, com base na comparação de lucros e perdas.

a.2. Controle Burocrático:

é a utilização de normas, políticas, hierarquia de autoridade, documentação escrita, padronização e outros mecanismos burocráticos para padronizar o comportamento e avaliar o desempenho. O controle burocrático usa as características burocráticas descritas por Weber. O principal propósito das normas e procedimentos burocráticos é padronizar e controlar o comportamento dos empregados. (...) As normas e políticas evoluem segundo um processo de tentativas e erros para regulamentar esses procedimentos. (...) O controle burocrático é utilizado em algum nível por praticamente todas as organizações. Normas, regulamentos e diretivas contém informações sobre uma gama de procedimentos. Os mecanismos burocráticos são especialmente valiosos nas organizações sem fins lucrativos para quais os preços e mercados competitivos muitas vezes não existem.

a.3. Controle de Clã:

é o uso das características sociais, como cultura corporativa, valores compartilhados, motivação, tradições e crenças, para controlar o comportamento. (...) exigem valores compartilhados e confiança entre os funcionários e é importante quando a ambigüidade e a incerteza são grandes. Grande incerteza indica que a organização não pode estabelecer preços para seus serviços, e tudo muda tão depressa que as normas e regulamentos não são capazes de especificar todos os procedimentos corretos. Sob o controle de clã, as pessoas podem ser contratadas porque são motivadas pelo propósito da organização (...). Os novos funcionários podem passar por um longo período de convivência para ganhar a aceitação dos colegas. Este tipo de controle muitas vezes é usado em organizações pequenas e

informais ou em organizações que têm uma forte cultura, por causa do envolvimento pessoal e do compromisso com o propósito da organização. (...)

Enquanto o controle de clã é função de se participar de um grupo, o autocontrole origina-se de valores, metas e padrões individuais. A organização tenta induzir uma mudança tal que os próprios valores internos e preferências de trabalho de cada funcionário estejam alinhados aos valores e metas da organização. Com o autocontrole, os funcionários geralmente estabelecem suas próprias metas e monitoram o próprio desempenho, embora as empresas que se baseiam neste tipo de precisem de líderes fortes que possam delimitar fronteiras dentro das quais os funcionários possam exercitar seu conhecimento e critério. O controle de clã ou o autocontrole também podem ser aplicados a certos departamentos, como o de planejamento estratégico, onde a incerteza é grande e o desempenho é difícil de medir. Os gerentes de departamentos que confiam nesses mecanismos informais de controle não devem presumir que a ausência de controle escrito e burocrático significa que não haja controle. O controle de clã é invisível, porém muito intenso.

b. Para o **Nível Técnico**

Segundo Daft (ibdem, páginas 234-236), o controle do nível técnico é basicamente o controle de supervisão, o qual é voltado para o nível operacional e a sua efetividade depende da natureza das tarefas do funcionário - as duas dimensões são: (i) a extensão em que os resultados das tarefas são mensuráveis e (ii) até onde os procedimentos das tarefas são programáveis. Neste tipo de controle os "supervisores devem controlar os subordinados" e pode ser de três tipos, a saber:

b.1. **Controle de Resultados:**

baseado em registros escritos que medem os resultados e a produtividade dos funcionários. Ele é utilizado quando os resultados de cada trabalhador podem ser facilmente medidos, como na tarefa de número de peças em que a quantidade de unidades por horas pode ser contada com facilidade. (...) Cada tarefa é classificada segundo a habilidade, o esforço requerido e a responsabilidade. (...) O supervisor pode facilmente calcular a produção do trabalhador.

b.2. **Controle de Procedimentos:**

baseado na observação pessoal do comportamento do funcionário, para verificar se o mesmo segue os procedimentos corretos ". (...) normalmente toma mais tempo que o controle de resultados porque exige a supervisão pessoal. É necessário que os gerentes observem os empregados no trabalho. O controle de procedimentos é utilizado quando os resultados não podem ser medidos com facilidade. (...)

b.3. Controle de Entradas:

utiliza a seleção e o treinamento para uniformizar os conhecimentos, habilidades, aptidões, valores e motivações dos funcionários. Este tipo de controle tenta alinhar as metas individuais dos empregados com as da empresa. O controle de entradas é utilizado quando nem os procedimentos nem os resultados são mensuráveis. Algumas organizações de serviços sem fins lucrativos, como departamentos de assistência social, usam o controle de entradas como meio principal de controle porque o auxílio às profissões não pode ser perfeitamente programado e os resultados não são mensuráveis. Em função disso, os gerentes reúnem os funcionários segundo conhecimento e valores pertinentes. O controle de entradas envolve uma seleção rigorosa de pessoal bem como treinamento e programas de desenvolvimento pertinentes.

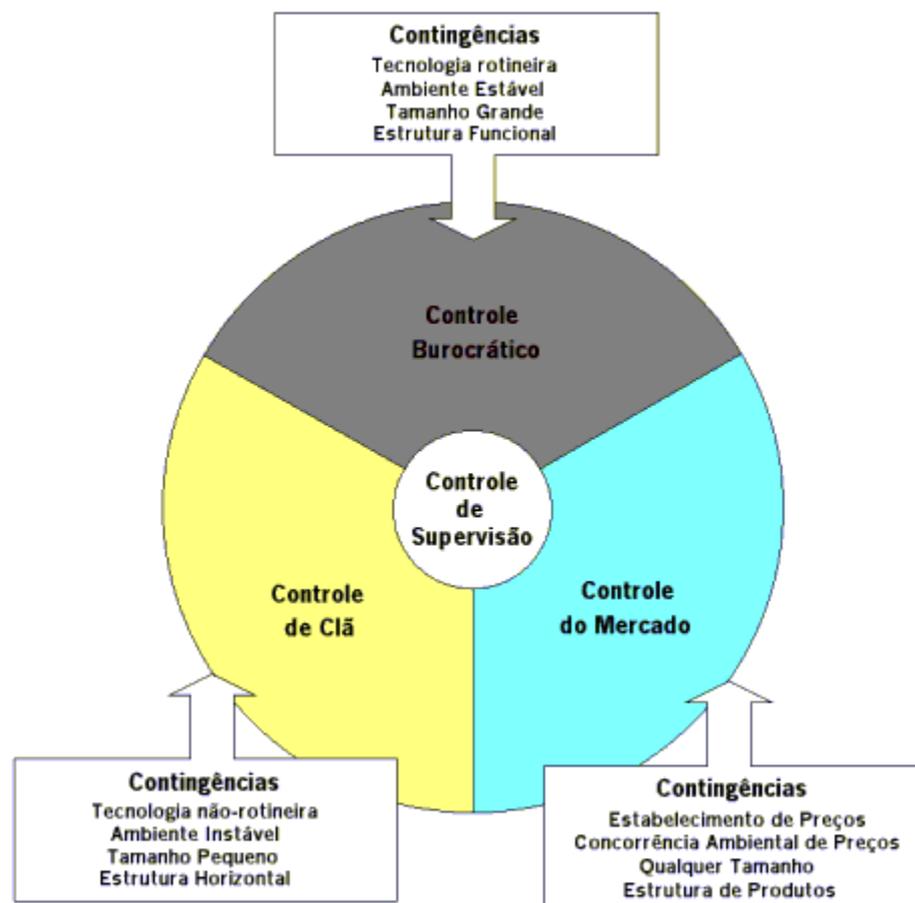


Figura 2.2. Modelo de Controle das Contingências. Fonte: Daft (1999, página 233).

Das abordagens de controle para nos níveis institucional e gerencial, Daft (*op. cit.*) apresenta o *modelo de controle das contingências*, o qual se volta para o tipo de ambiente no qual a organização está inserida e abrange os controles de clã, do mercado e burocrático, conforme sugere a figura 2.2. Essas formas de controle coexistem na mesma organização, mas sempre predominando um tipo (Snodgrass & Szewczak, 1990, página 535). A abordagem é, assim, contingencial (Daft, *ibidem*, página 15):

O termo contingência

significa que uma coisa depende da outra, e para que a organização seja eficaz é preciso haver um perfeito ajuste entre a sua estrutura e as condições do ambiente externo -, em que a utilização de cada estratégia reflete a estrutura, a tecnologia e o ambiente, bem como a capacidade de atribuir preços e produtos. (...)

Os mecanismos de controle burocrático são decididamente a estratégia de controle mais utilizada. Algumas formas de controle burocrático combinadas com sistemas de controle gerencial interno são encontradas em quase todas as organizações. (...) prioriza um processo de informações e de controle verticais.

O controle de clã é praticamente o inverso do controle burocrático(...) a confiança, a tradição, a cultura e os valores compartilhados são fontes importantes de controle. (...) é preferível quando o compartilhamento e a coordenação horizontais de informações são necessários, o mesmo acontecendo em relação a estruturas de organizações matriciais, baseadas em equipes ou horizontais. Normas e orçamentos serão usados, é claro, mas a confiança, os valores e a motivação serão os principais motivos para a dedicação dos empregados. (...) esse tipo de controle parece ser mais apropriado para organizações que estão mudando para o que vem sendo chamado de organização que aprende ("learning organization"), uma organização em que todos estão engajados em identificar e solucionar problemas, capacitando a organização a experimentar, melhorar e aumentar continuamente sua capacidade.

O controle de mercado

(...) é utilizado quando os custos e produtos podem ter preços estabelecidos e existe um mercado disponível para a concorrência de preços. A tecnologia deve produzir saídas que podem ser definidas e receber preços, devendo existir concorrência no ambiente. (...) pode ser usado em organizações de qualquer tamanho desde que os custos possam ser identificados e os produtos recebam preços competitivos. Este controle é muito usado nas divisões autogerenciadas de produtos de uma corporação comercial, em que cada uma dessas divisões é um centro de resultados. Quando aplicável, o controle do mercado é eficiente porque as informações sobre desempenho são resumidas na demonstração de lucros e perdas.

Seja qual for a tendência de estratégia de controle organizacional adotada dentre os três possíveis do *Modelo de Controle das Contingências*, a escolhida influencia diretamente no controle de supervisão, o qual é aplicado para avaliar o desempenho dos funcionários e depende do tipo de tarefa a ser desenvolvida. Uma organização que tenha um controle burocrático tende, pelas suas características, a adotar uma supervisão centrada em normas e procedimentos. Do mesmo modo, se o controle organizacional é baseado no controle de mercado, a supervisão adota um controle de resultados. E, um controle organizacional baseado no controle de clã, tende a supervisão a adotar o controle de entradas. Porém, deve-se enfatizar que todos os três tipos de controle, tanto sob o ponto de vista organizacional como de supervisão, coexistem de forma diferenciada nas organizações.

2.1.2. O Controle Formal nas Organizações - Possibilidades e Dificuldades

Diversos são os elementos envolvidos na escolha do desenho estrutural de uma organização e dentre os quais está a volição dos seus integrantes, em especial os do nível institucional. Contudo, não se podem fechar os olhos para a influência que o desenho e comportamento organizacionais sofrem do ambiente e da tecnologia, as duas variáveis independentes da Teoria Contingencial. Deste modo,

ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Em outros termos, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, porque é no ambiente que se localizam as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única maneira de se organizar, tudo depende das características ambientais relevantes para a organização (Cury, 1995, página 64).

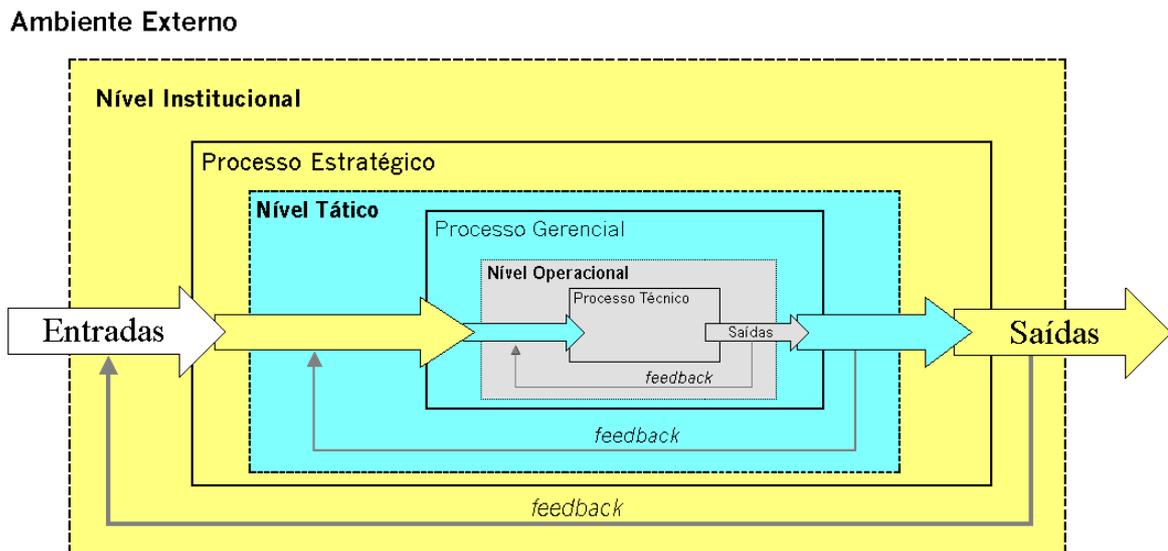


Figura 2.3. O processo operacional como subsistema do processo gerencial, atuando o processo estratégico como supersistema. Fonte: do autor.

Neste sentido, a organização já não é mais relativamente tida como causa, mas como efeito das variáveis ambientais e, sob ponto de vista organizacional, o *Modelo de Controle das Contingências* representa a influência do ambiente externo na adequada escolha do desenho organizacional, o qual retrata a configuração estrutural da organização adotada e, portanto, também do tipo de controle dos recursos humanos, como forma de prever um comportamento desejável. Assim, ambientes instáveis exigem um domínio organizacional mais voltado para o controle de clã e, por consequência, uma supervisão voltada ao controle de entradas. De igual analogia, um ambiente estável exige controle burocrático e, por conseguinte, supervisão de controle de procedimentos. E, por fim, um ambiente de concorrência exige um controle de

mercado e a supervisão é voltada para um controle de resultados. Portanto, pode-se dizer que, ao adotar o *Modelo de Controle de Contingências*, a organização é influenciada pelo ambiente externo, respondendo a ele adequadamente segundo os preceitos do modelo.

Chiavenato (1999b, página 665), citando John Child, diz:

o desenho de uma organização é mais bem conduzido quando é formulado dentro da abordagem da *Teoria da Contingência*, envolvendo fatores contextuais: as maiores contingências incluem as características e a diversidade dos ambientes dentro dos quais a organização opera, a tecnologia que ela utiliza, sua escala de operações e o tipo de pessoas que ela emprega. Desde que a configuração dessas contingências pode variar entre diferentes organizações, a Teoria da Contingência assume a posição de que não existem princípios gerais para o desenho organizacional.

Desse modo, pode-se dizer as organizações se estruturam de acordo com as variáveis ambientais que lhes são de interesse. Porém, como o principal objetivo é o da sobrevivência (e/ou crescimento) no mercado - o que parece ser o principal foco apontado em pesquisas e literatura especializada -, as organizações acabam se fundamentando a partir dos alicerces teóricos que ditam o desenho organizacional como consequência de seus contextos, preponderando o *estado do ambiente* (estabilidade/instabilidade e homogeneidade/heterogeneidade) e a *tecnologia* necessária e utilizável em seus processos. A consequência dessa postura é, a partir dessas variáveis, o estruturar as organizações de modo a minimizar as contingências, em especial no nível operacional, visando uma maior previsibilidade das ações. Isto leva a crer que as organizações tendem a serem pensadas e estruturadas como um sistema aberto no nível institucional e fechando-se nos níveis tático e operacional, conforme sugere a figura 2.3, a qual mostra que as entradas advindas do ambiente externo passam a ser controladas estrategicamente e servem de base para a ação gerencial e operacional, visando uma maior previsibilidade organizacional. Neste sentido, deve-se enfatizar que, como as formas de controle de clã, de mercado e burocrático coexistem numa organização, em maior ou menor grau segundo seus ambientes externos, o controle burocrático é quase sempre utilizado para alinhar o comportamento dos indivíduos, principalmente no nível operacional, por duas razões básicas:

- (1) uma vez que as habilidades técnicas são preponderantes no nível operacional, sempre existe uma tendência de considerar que haja uma maior previsibilidade das ações organizacionais nesse nível, isto porque as técnicas são praticamente invariáveis, pela quase sempre padronização dos processos; e,

- (2) parte-se do princípio que a variabilidade humana deve ser controlada por normas, políticas, hierarquia de autoridade e outros mecanismos burocráticos, com fins de uniformização e alinhamento do comportamento das pessoas aos processos organizacionais.

Isto porque, como enfatiza Chiavenato (1999b, página 657),

Para eliminar a incerteza e utilizar critérios de racionalidade, a empresa remove a maior quantidade possível de variáveis que possam afetar o funcionamento de seu núcleo técnico. Por isso, todos os problemas de aquisição de recursos, bem como a colocação de produtos ou serviços no mercado - assuntos que dependem de elementos ambientais e, portanto, incertos e problemáticos -, precisam ser removidos do núcleo técnico para os outros níveis, a fim de que este chegue mais próximo ao fechamento e possa aumentar sua racionalidade e eficiência.

Uma vez que o ambiente externo "impõe" contingências às organizações, em especial o *estado do ambiente e tecnologia*, e ela respondendo de forma adequada às demandas, fica claro que, sendo as organizações um "efeito" das causas ambientais, os indivíduos que as compõem também o sejam, de forma direta ou indireta. Se seus indivíduos se enquadram numa forma de controle predominante e que seja requerida pelas contingências ambientais e ações organizacionais nos seus diversos níveis, torna-se evidente que não haverá nenhum tipo de problema sob o ponto de vista de suas capacidades, em particular as habilidades humanas. Mas se eles não se enquadram por uma questão de atributos de personalidade, existe a grande probabilidade de haver sinergia negativa e, com isto, ao invés de participarem como membros efetivos da organização, passam a adotar comportamentos defensivos para salvaguardar as suas individualidades, pessoais e de grupo, tipificando o que Wysocki et al (2001, página 2) afirmam ser motivação negativa. McGregor (1999, páginas 11 e 12) chama atenção para este fato, comparando o controle técnico ao controle humano, nos seguintes termos:

Em engenharia, o controle consiste em adaptação à lei natural. Não significa fazer com que a natureza cumpra nossas ordens. Não se cavam canais, por exemplo, esperando que a água corra para cima; não se usa querosene para apagar o fogo. Ao projetar um motor de combustão interna, levamos em conta o fato de que os gases se expandem quando aquecidos; nós nos adaptamos a esse fato em vez de tentarmos modificar esse comportamento. No que diz respeito aos fenômenos físicos, o controle envolve a seleção de meios que são apropriados à natureza dos fenômenos com que estamos lidando.

No campo humano a situação é a mesma, mas muitas vezes cavamos canais querendo que a água corra para cima. Muitas das nossas tentativas de controlar comportamentos, longe de representarem adaptações seletivas, violentam diretamente a natureza humana. Consistem em tentar fazer com que as pessoas se comportem segundo os nossos desejos, sem respeitar a lei natural. Entretanto, aqui como na engenharia, não se pode esperar alcançar resultados desejados através de uma ação inadequada. (...)

Há uma outra ilusão que se revela muito comum nas tentativas da direção para controlar o comportamento humano. Quando não alcançamos os resultados desejados, tendemos a procurar as causas do fracasso por toda a parte, menos onde ela normalmente está: na nossa escolha de métodos de controle inadequados. O engenheiro não põe culpa na água por correr para baixo em vez de correr para cima, nem acusa os gases de se expandirem em vez de se contraírem quando aquecidos. No entanto, quando as pessoas reagem às decisões administrativas de maneira não-desejada, a resposta normal é acusá-las. A sua estupidez, a sua falta de cooperação, ou a sua preguiça é que são apontadas como causa do que aconteceu, e não da omissão da administração na seleção de meios adequados de controle. (...)

Só podemos aumentar nossa capacidade de controlar se reconhecermos que o controle consiste em adaptação seletiva à natureza humana e não em tentar fazer com que a natureza humana se conforme com nossos desejos. Se nossas tentativas de controle fracassam, a causa geralmente se encontra no fato de escolhermos meios inadequados. Nossa competência administrativa não terá muitas probabilidades de melhorar se culparmos as pessoas por não se comportarem de acordo com as nossas previsões.

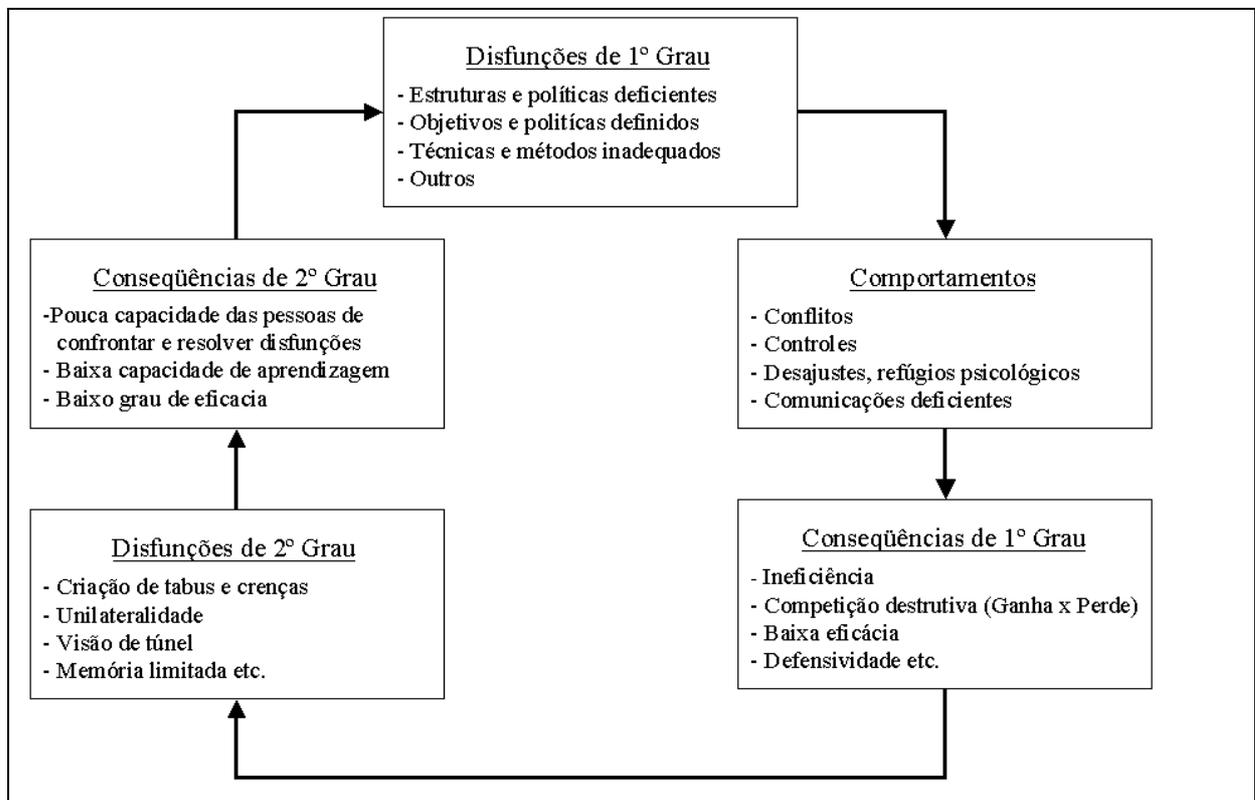


Figura 2.4. Ciclo das Disfunções Organizacionais. Fonte: Oliveira (2000, página 306).

Portanto, ao escolher um tipo de controle "imposto" pelo ambiente, uma organização pode estar "cavando canais e querendo que a água flua para cima" no que se refere ao controle dos recursos humanos, e acaba negando que o melhor "controle consiste em adaptação seletiva à natureza humana". Em função desse ato, começam a surgir disfunções organizacionais que, segundo Oliveira (2000, página 291), são *algumas irregularidades* que se efetuam nos processos administrativos das organizações, e tipificadas em disfunções em 1º e 2º graus (vide quadro 2.1) que causam comportamentos e conseqüências indesejáveis de ciclo contínuo,

conforme representado na figura 2.4, o que pode levar à deterioração organizacional. E, num cenário de mudanças organizacionais de não ajuste adequado, segundo Coelho César (1999, página 4), "as empresas estão dispostas a se adequar a exigências de mudança apenas na medida em que estas adiem sua morte, atuando como 'remédios', que curem a sua 'doença organizacional'". Buscam, assim, um comportamento organizacional adequado às suas exigências de momento.

Quadro 2.1. Características das Disfunções Organizacionais.

Disfunções organizacionais em 1º grau (sintomas primários)
<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de incongruência. - Falta de definição clara do negócio e dos objetivos organizacionais. - Existência de políticas e diretrizes vagas e/ou ambíguas. - Estruturas em alto grau de ambigüidade com respeito a divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões. - Estruturas definidas "anualmente". - Estruturas com alto grau de centralização e com "microcefalia" - Grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas.
Disfunções em 2º grau (sintomas secundários)
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compreensão da organização como um sistema total. - Utilização de estratégias baseadas no princípio da unilateralidade. - Existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certos temas. - Crença de que a competência pessoal é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal. - Falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidos dentro da organização. - Postura dos membros da organização de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, inelásticas e imutáveis. - Memória organizacional muito limitada ou pouco difundida.

Fonte: Foguel (*apud* Oliveira, 1999)

O comportamento organizacional, de acordo com Chiavenato (1999b, página 221), "é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas", sob o ponto de vista da racionalidade. E, para Kanaane (1994, página 87), existem diferentes concepções do termo que possuem uma lógica à conduta humana que assinala a interdependência entre elas, e são referidas a:

- Comportamento Individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional.
- Comportamento Grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes de comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas) a comunicação e os objetivos.

- Comportamento Organizacional: refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

A interdependência desses comportamentos, ao se assumir formas de controle "impostas" pelo ambiente externo, torna-se clara: um controle adotado em função de um dado contexto ambiental, por exemplo, o burocrático que formaliza as atividades das organizações, influencia todo o comportamento organizacional - o grupo é influenciado pelo formalismo, adotando um comportamento reativo segundo as suas percepções de aceitá-lo ou rejeitá-lo, imprimindo uma dinâmica que pode vir de encontro com os objetivos organizacionais ou não. O mesmo acontece com o indivíduo em termos de influência, mas muito em relação ao grupo a que pertence do que propriamente à organização, em qualquer condição de controle adotada. Se as formas de controle adotadas e os seus vários graus de aplicação são coerentes com as necessidades, expectativas e conveniências do grupo e indivíduos, pode-se dizer que no seio da organização existe a tendência de não haver disfunções organizacionais, quanto aos recursos humanos. Caso, contrário, as disfunções serão reais, porque o controle, seja qualquer que predomine, passa a ser visto como uma tentativa de dominação e forma de pressão, e o(s) indivíduo(s) podem adotar perfis de comportamento entre uma das "posições psicológicas" citadas por Teles (1994, páginas 28-30), ou seja, alienação, revolta, indiferença (apatia), aceitação, integração e identificação com a organização - o gráfico da figura 2.5 sugere a possível posição psicológica do indivíduo, considerando os "graus" de sua espontaneidade e os "graus" de pressão a que a organização faz para direcionar o comportamento dos indivíduos para seus objetivos. Tal posicionamento pode, por exemplo, ser intuído pelo estudo de Consul *et al.* (2001) que, ao investigarem as habilidades componentes da inteligência emocional com base na obra de Cooper e Sawaf (1997), relatam que em ambientes caracterizados por normas e regulamentos de extremo racionalismo tem-se a existência constante de conflito individual, com o ambiente e consigo mesmo, surgindo posturas que vão desde a agressividade até a extrema passividade e, assim, podendo-se gerar um ambiente pouco propício à criatividade, à agilidade mental, à consciência e à expressão emocional, dentre outras capacidades humanas.

Livian (1995, página 65) afirma que falar "globalmente de uma organização e de suas estruturas é insuficiente se não se procura compreender os comportamentos dos indivíduos e dos grupos que dela fazem parte e moldam". E, segundo Vergara (1999, página 52), seja em grupo ou individualmente, "o comportamento das pessoas é resultado de diferentes

motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E mais: o que nos motiva em determinado momento pode não motivar em outro". Neste sentido, deve-se ressaltar que, mesmo num controle de clã, a organização direciona seus esforços no sentido de que os indivíduos assumam responsabilidades e compartilhem com os valores e crenças organizacionais, sem necessariamente seguir normas explícitas, portanto, é um meio de pressão não declarada para muitas pessoas, dependendo das características da personalidade de cada uma delas. Ressalte-se, neste aspecto, que pessoas com baixa auto-estima apresentam carência de autoconhecimento e tendem a suportar menos a pressão externa e serem confusos (Bourner, 1996, página 8).

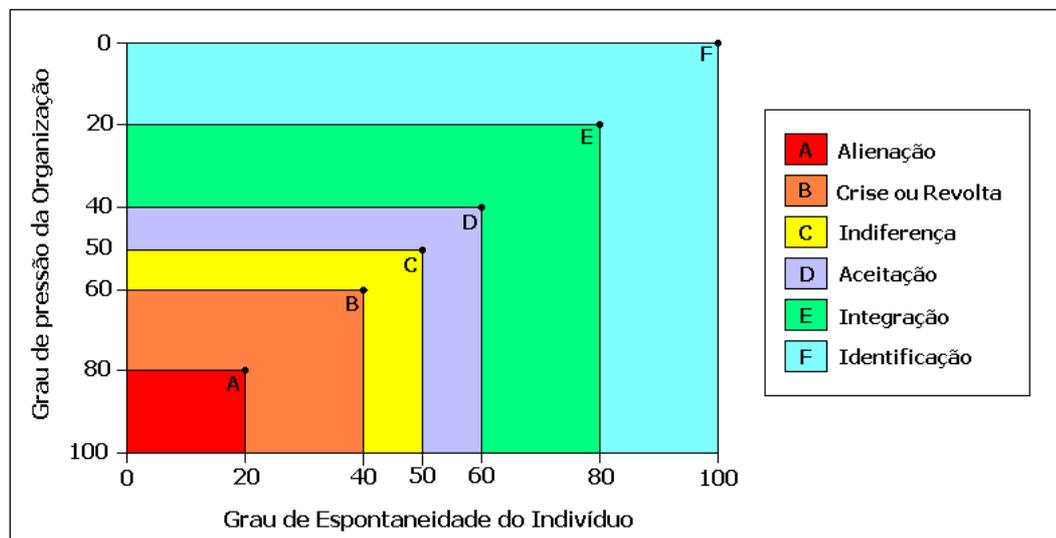


Figura 2.5. Possíveis "Posições Psicológicas" de um indivíduo numa organização. Fonte: Teles (1994, página 28).

Pode-se perceber, então, que as disfunções acontecem não só porque exista a convergência daquilo que a organização tem como objetivo e os meios de adaptar-se ao ambiente externo como corporação, muito embora as disfunções possam surgir pela sua não adequação. O que é mais desafiador é evitar que as disfunções surjam pela escolha de formas de controle que o ambiente externo "impõe" ao interno da organização, exigindo que os indivíduos, os verdadeiros elementos motores das organizações, se adaptem forçosamente às condições escolhidas, ao invés de tentar o inverso, o que possibilitaria maior conforto psíquico a eles, com melhor aproveitamento de suas habilidades. Afinal, parafraseando McGregor (*op. cit.*), só é possível aumentar a capacidade de controlar se houver o reconhecimento que o controle ideal consiste em *adaptação seletiva à natureza humana*.

Além disso, conforme declara Chiavenato (1999b, página 558), a Teoria Contingencial afirma existir "uma relação 'funcional' entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização". Muito embora façam parte das organizações e sofram influência dessas, não se pode negar que os indivíduos sejam parte das contingências ambientais das organizações, com características próprias de personalidade, necessidades pessoais e motivações diferenciadas que afetam a vida e funcionalidade das empresas. Neste aspecto, Chiavenato (2000b, páginas 586-587) citando Morse & Lorsch³, faz as seguintes considerações sobre a aplicação da Teoria da Contingência:

(...) não existe um tratamento ideal para a organização das tarefas dos indivíduos. Ao contrário, o melhor tratamento depende do tipo de trabalho a ser feito. As empresas com metas perfeitamente previsíveis funcionam melhor com uma organização caracterizada por normas altamente formalizadas e consagradas e uma hierarquia administrativa do tipo 'clássico'. Por outro lado, as empresas com metas muito incertas e que exigem decisões mais amplas funcionam melhor com uma organização menos rigidamente estruturada e que promove maior independência dos cargos e participação dos funcionários nas decisões da empresa. Assim, os administradores devem estabelecer e desenvolver um tipo de organização cujas características se ajustem à natureza do trabalho a ser realizado.

Daí decorre a 'Tese de Dependência' que os autores salientam tratar-se de um passo além da 'Teoria Y' referida por McGregor: deve existir uma perfeita adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal. O modelo certo de organização depende da natureza do trabalho a ser realizado e das necessidades das pessoas nele envolvidas.

Neste sentido, a 'Teoria da Contingência' estabelece um novo conjunto de suposições sobre as pessoas:

- a) O ser humano cria diversos padrões de necessidades e motivos numa empresa, porém um dos requisitos principais é o de adquirir a noção de sua 'competência profissional'.
- b) Essa noção de 'competência', embora exista em todos os seres humanos, pode ser conseguida de diversas maneiras pelas pessoas, dependendo do modo pelo qual essa necessidade reage à importância das demais necessidades do indivíduo - tais como o poder, a independência econômica, a posição social, realização e filiação política.
- c) A motivação de 'competência' é mais facilmente atingida quando há uma perfeita adequação entre o trabalho e a empresa.
- d) O sentido ou noção de 'competência' continua a motivar, mesmo quando a meta da capacidade profissional é atingida; e, uma vez que uma das metas é atingida, um novo objetivo, mais elevado, é estabelecido.

Em suma, a 'Teoria da Contingência' procura explicar que não há nada de absoluto nos princípios de organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de 'ajuste entre organização e ambiente' e pelo critério de 'ajuste entre trabalho, empresa e pessoal'. As organizações também devem ser ajustadas às metas coletivas e aos objetivos humanos individuais.

³ John J. Morse & Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y" in: Harvard Business Review, 1970.

Porém, quando se diz que os "aspectos universais e normativos devem ser substituídos" não significa suprimir as normas, mesmo porque qualquer sociedade é regida por regras, com fins de regular a conduta de seus integrantes. Além disso, nas organizações, os indivíduos podem ser advindos de culturas e subculturas que privilegiam as normas e, neste sentido, eles se sentem mais à vontade e, por conseguinte, apresentando maior espontaneidade, em sistemas que privilegiam regras predefinidas. Logo, substituir os "aspectos universais e normativos" é no senso de redirecionar a organização em adaptá-la ao ambiente externo e, também, ao corpo social no âmbito interno. Isto porque as pessoas que nas organizações estão inseridas possuem suas necessidades, expectativas e conveniências, e não se pode pensar em apenas em atingir os objetivos organizacionais sem uma contra-partida justa para seus integrantes, de tal modo que os indivíduos possam ter um bem estar psíquico. Pode-se dizer, então, que deve existir um *contrato psicológico* entre indivíduo e organização, entendendo que este é um vínculo formado a partir de um conjunto de necessidades, expectativas e conveniências, estabelecido entre empregado e empregador, não determinado juridicamente, mas com conseqüências nas áreas do comportamento e da administração, sendo que os principais aspectos envolvidos são os seguintes: as habilidades, performance e as características pessoais do trabalhador, e os sistemas, as políticas e os serviços organizacionais. No seu processo de legitimação, entram em jogo, então, os aspectos racionais, situacionais e emotivos, estes últimos em razão de os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, uma vez que o valor "refere-se à importância que a pessoa dá a algo que serve de orientação para agir" (França & Rodrigues, 1996; Teles: 1994; Cohen & Segre, 2002; Chiavenato, 1998; DuBrin, 2003).

A principal e mais importante conseqüência do contrato psicológico entre trabalhador e organização é a sua satisfação e, em conseqüência, "o comprometimento, a medida pela qual a pessoa se identifica fortemente com a organização e se sente parte dela, havendo o senso de lealdade, e, em conseqüência, de envolvimento no trabalho, a vontade da pessoa de trabalhar duro e empregar esforço além das expectativas normais", mostrando dedicação (Schermerhorn, 1999, páginas 93 e 94). Para que o comprometimento aconteça, "os empregados precisam estar a par, compreender e concordar com os objetivos globais da empresa e do programa de Endomarketing e, principalmente, que sintam que os resultados serão valiosos para eles como pessoas" (Ayres, 2000, página 7). Quanto mais o indivíduo se identifica com as premissas e valores organizacionais, tanto mais ele está comprometido, uma vez que a orientação cultural da organização é a mesma do indivíduo - quando se diz de cultura, evidente de está se referindo ao sistema de valores, crenças e comportamentos compartilhados

entre os membros de uma sociedade (Teles, 1994, página 25). Isto porque, segundo Coelho César (1999, página 5) a cultura é aceita como

um conceito tanto emocional quanto cognitivo. Cognitivo na medida em que cultura é o que está 'dentro da cabeça' das pessoas, como valores, crenças e normas, que geram atitudes e esquemas de ação, enquanto processos automáticos que induzem as pessoas a perceberem (apreenderem e julgarem) uma situação de determinada maneira, dando significados à realidade vivida e percebida. O comportamento expresso é a representação desta cultura internalizada. Emocional, porque a cultura atua como um mecanismo de defesa para a ansiedade, na medida em que fornece às pessoas um conjunto referencial, que as impede de serem dominadas pela ansiedade interna. Face a estas considerações, enfoca-se cultura como um conjunto, relativamente, estável, não podendo ser modificada de uma maneira simplista.

Reflete, então, a complexa interação compartilhada de valores, atitudes e comportamentos expressos e, desse modo, funciona como um controle natural dos recursos humanos, em razão das pessoas se direcionarem naturalmente aos preceitos organizacionais. Essa premissa coloca em xeque a premissa muito em voga de que "comprometimento organizacional é função de tarefas desafiantes, de autonomia e participação no trabalho", uma vez que não necessariamente os valores e crenças dos indivíduos se voltam a essa condição e, assim, adequando-se aos critérios de '*ajuste entre organização e ambiente*' e de '*ajuste entre trabalho, empresa e pessoal*'. Diniz de Sá & Lemoine (2002), por exemplo, numa pesquisa envolvendo empresas industriais⁴, e partindo das hipóteses de que "o comprometimento das pessoas na empresa aumenta quando as condições de trabalho são melhores" e "o comprometimento das pessoas na empresa aumenta quando as relações entre os pares são mais desenvolvidas", encontraram resultados que reafirmam essa suspeição, e concluem nos seguintes termos:

Contrariando as constatações de Friedmann (1950), de Reynaud (1962), de Benoit (1962), de Likert (in Argyris, 1964), de Vroom (in Francès, 1984), de Sainsaulieu (1987), de Michel (1989), de Albuquerque (1992), de Lekanda (1993) e de Michel (1994), os quais afirmam que o comprometimento é função de tarefas desafiantes, de autonomia e participação no trabalho, não se conseguiu, a partir da amostra dessa pesquisa, confirmar a hipótese 1 que avança que o comprometimento na empresa é função das condições materiais de trabalho. As condições de trabalho (tarefas peníveis, trabalho repetitivo e parcelado, falta de autonomia e de participação) influenciam pouco sobre o comprometimento e só o fazem baixar relativamente. Esse resultado leva a pensar que tais aspectos não constituem exatamente um sistema de valor (práticas de frequência social, hábitos) para os operários pesquisados. (...)

Em contrapartida, a hipótese 2, determinando que o comprometimento na empresa é função das relações interpessoais foi claramente confirmada. Isso quer dizer que, em se referindo às organizações, mais os brasileiros encontram condições onde eles podem desenvolver relações sociais favoráveis, mais eles se comprometem. (...)

Estes fatores vão no sentido de uma coerência cultural entre a organização e os valores de referência próprios à cultura dos indivíduos. É justamente a dimensão

⁴ A amostra em que foi aplicado um do questionário se constitui em 27 diretores, 54 chefes de equipe e 598 operários, distribuídos num total de 14 empresas industriais.

"relações interpessoais" que dá sentido ao trabalho e favorece o comprometimento na organização. (...)

Esses resultados levam a concluir que as variáveis individuais e organizacionais são influenciadas por fatores culturais, no seu conjunto (...)

É evidente que, no contexto laboral, "o trabalhador não chega à empresa como uma máquina nova. Ele tem uma história pessoal que gera aspirações, desejos, motivações, necessidades psicológicas e interage com sua história passada. Isto confere a cada indivíduo características únicas e pessoais" (França & Rodrigues, 1996, página 43).

Portanto, quando se busca o '*ajuste entre trabalho, empresa e pessoal*', um dos critérios da Teoria da Contingência, não se pode impingir aos trabalhadores a imposição de '*ajuste entre organização e ambiente*' sem considerar os indivíduos, sob pena de entrar-se no ciclo das disfunções organizacionais pelo fato de "esperar que a água corra para cima" e "usar querosene para apagar o fogo". A efetividade do controle deve considerar ambos os critérios e, no que se refere aos aspectos do corpo social, a organização deve saber o que lhe é possível e não apenas o que lhe é desejável. Isto se constitui em desafio, pois o corpo social de uma organização pode considerar que o desejável não seja realizável e, desse modo, comportando-se numa posição psicológica de defensividade, buscando manter uma maior estabilidade emocional baseada em suas crenças e seus valores.

2.1.2.1 "Utopia versus Ideologia" no Controle dos Recursos Humanos

Numa abordagem psicossociológica, Moscovici (1996, página 16) afirma haver três dimensões na cultura de uma organização:

- a. Componente Material: sistema produtivo da organização.
- b. Componente Ideológico: sistema de valores vigentes na organização.
- c. Componente Psicossocial: sistema de comunicação e interação dos envolvidos, havendo como componentes, segundo Kanaane (1994, páginas 59 e 60), os seguintes:
 - afetivo-emocional: refere-se aos sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica;
 - cognitivo: refere-se às crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoa;

- comportamental: refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco; e,
- volitivo: constitui-se nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos.

Na ótica da prática administrativa, geralmente o controle desses três elementos ocorre sob diferentes prismas. Em primeiro lugar, o controle material se dá através de técnicas que normalmente são tidas como invariáveis, uma vez que a padronização é premissa dos sistemas de produção e, portanto, neste sentido, credita-se a esses uma abordagem de sistema fechado, perfeitamente dominável. O controle ideológico, de outro lado, é tratado como um sistema aberto e instituído em função das linhas mestras de pensamento da organização, em geral voltadas às suas questões estratégicas e conceituais e, desse modo, tem um forte elo com o ambiente externo. E, por fim, o controle psicossocial acontece em função dos recursos humanos da organização, no que se refere à adequação e alinhamento do comportamento dos indivíduos para com os objetivos técnicos e conceitos organizacionais, portanto, mesmo sabendo-se que se trate de um sistema aberto, busca-se ter o controle induzido de comportamento do corpo social da organização.

Torna-se claro que, dada a funcionalidade do sistema de produção ser dependente em grande parte do sistema psicossocial, a maior preocupação no controle de uma organização normalmente recaí sobre os recursos humanos. Isto porque os principais valores do sistema psicossocial podem ser incongruentes com os sistemas de valores da organização, em especial nos planos cognitivo e volitivo, com reflexo nos componentes comportamental e afetivo-emocional de cada indivíduo - quando existe o estado de congruência entre os valores de um indivíduo e da organização em que ele participa, *o desempenho no cargo tende a ser maior* (DuBrin, 2003, página 67). No caso de haver incongruência exacerbada em um ou mais aspectos, o que é normal em processos exijam mudança organizacional num ambiente dinâmico, indubitável é a existência de conflitos entre indivíduos e organização, uma vez que há alguma oposição que leva à elevação de tensão; a percepção dos indivíduos tem um importante papel no processo de mudança, pois quando pressentir uma ameaça à sua segurança ou ao padrão enraizado, ou mesmo rebaixamento de *status* ou temor do desconhecido ou das conseqüências de novos caminhos, a mudança pode gerar resistência (Ford *et al.*, 2001; Trader-Leigh, 2001; DuBrin, *op. cit.*).

Ocorre que comportamentos indesejáveis normalmente surgem em casos de conflitos de crenças e valores, e nem sempre a organização toma consciência de que estes, em geral, são

ideológicos, uma vez que um 'sistema de idéias de mudança' pode ser tida não uma ideologia em si para o trabalhador, mas muito mais uma utopia. Este fato distancia o "desejável" do "realizável", mesmo que no âmbito técnico se vislumbre sempre "realizar o desejável" e pode ser explicado pela perspectiva cognitiva, uma vez que mudança organizacional ocorre não somente por uma perspectiva sociológica ou exclusivamente psicológica, mas sim como um resultado da combinação da disposição dos indivíduos e suas interações na teia social. (Lippitt *et al.*, 1989; Neck, 1996 *apud* Macrì *et al.*, 2001).

A *ideologia*, segundo Bernardes & Marcondes (1999, página 94), "é o conjunto de normas, crenças e valores aceitos pela maioria dos membros de grupos influentes na sociedade, com a função de justificar seus interesses de alcançar metas tomadas coletivas". Chiavenato (2002) difere ideologia e utopia nos seguintes termos:

A ideologia é o conjunto de idéias, conceitos e comportamentos que prevalecem em uma organização ou sociedade. É a cultura predominante. O 'status quo' reinante. E para poder manter-se dominante, a ideologia precisa ser conservadora, a fim de permanecer e não perder suas características básicas ou sofrer possíveis deformações ou ainda deixar de ser o que era. A utopia, por outro lado, é o conjunto de idéias, conceitos e comportamentos que tenta alçar o domínio. É o lado antagônico e hostil da ideologia, uma quimera que tenta tornar-se realidade apesar das forças contrárias e oponentes da ideologia reinante. A utopia muda conforme mudam as circunstâncias ambientais. Ela é inovadora, embora ideal. Enquanto a ideologia predomina, a utopia tenta fortalecer-se e preparar-se para tomar o seu lugar. Uma constante luta sem fim. E quando a utopia consegue tornar-se forte e predominar, ela assume a realidade e vem travestida como a nova ideologia. E a velha ideologia que cai torna-se a nova utopia travestida de inovação. (...) Mas, a nova ideologia para poder predominar deixa de ser inovadora e passa a ser conservadora para manter-se dominante. Enquanto ideologia, ela torna-se rígida e perde suas condições de adaptabilidade e de ajustamento às mudanças que ocorrem no contexto. Com isto, ela cria as condições necessárias para o surgimento de uma nova utopia que vai tentar ocupar o seu lugar para resolver os problemas que ela criou e desenvolveu.

Em geral, quando do embate "ideologia *versus* utopia", através de seus estrategistas e visando dar uma resposta ao mercado, uma organização pensa ser autora da primeira, e quase nunca da segunda. Acontece que, embora a organização possua o poder formal de "prescrever e impor" idéias, conceitos e comportamentos, não necessariamente isto ocorra de modo efetivo e prático: o sistema psicossocial da organização pode não aceitar prescrições e imposições, independente dos preceitos organizacionais de mão-única. Querer "que o trabalhador separe a realidade pessoal da vida profissional é mera ilusão" (Bom Sucesso, 1998, página 3). Neste sentido, para o seu corpo social, o que a organização pensa ser uma ideologia é nada mais nada menos do que uma utopia, num dado momento. O corpo social da organização é, assim,

conservador e age pela manutenção do *status quo*, com base nos valores e crenças nem sempre manifestos.

A organização visa, portanto, o que lhe seja desejável e, por sua vez, o seu corpo social age pelo que pensa lhe ser possível. Quando se diz "agir para o que lhe é possível", é comum apontar-se no sentido da motivação, buscando responder à demanda em relação de como indivíduos seriam incitados para o trabalho, em especial nos tempos de mudanças. Ora, a motivação é um tema complexo que não pode ser simplificado, uma vez que a facilitação por uma particular interpretação de quem a lê ou aplica pode não resultar em benefícios, muito embora teorias reconheçam ser a motivação intrínseca a cada pessoa e se trate de elemento de maior abrangência, que envolve a interação de personalidade e relações intra e interpessoais. Para Diel (*apud* Feertchak, 1996, página 47), a motivação é a causalidade interna entre os desejos (impulsivos) e o pensamento (intencional), porém, há uma maior complexidade do tema. Deste modo, para evitar simplificação e superar interpretações errôneas⁵ sobre a motivação, considera-se que ela envolve pelo menos três aspectos inter-relacionados (Pacheco Jr., Pereira & Pereira Fº, 2000):

- a. Intrapésíquico: diz respeito ao "estado da mente" do indivíduo quanto à percepção de si ou não, ligando os objetos do mundo interior de um indivíduo com os do exterior (e vice-versa), estando relacionado com os aspectos afetivo-emocionais e, em grande parte dos elementos cognitivos, os quais podem ser inferidos como geradores de necessidades e impulsos, como se fossem elementos energéticos capazes de ser fontes de condutas, específicas e gerais.
- b. Sócio-Cultural: é referido aos "motivos" advindos do meio externo *empurrando* ou *puxando* o indivíduo para uma dada ação e segundo os interesses⁶ e conveniências 'em jogo', tal como normas de conduta e recompensas, ou seja, fazendo o indivíduo agir *em função de um dado motivo*, ao invés da *escolha de um dado motivo*.
- c. Fisiológico: aludido ao estado e funcionamento do sistema neurofisiológico de cada indivíduo, o que tem relação direta no emocional e, portanto, no comportamento - por

⁵ Segundo Ernest R. Archer, as cinco interpretações errôneas são: (a) a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra; (b) a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação; (c) a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente; (d) a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e, (e) a crença de que os fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa. (in: Bergamini & Coda, 1997, páginas 23 e 24).

⁶ Ao se falar de "interesses", fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção (Morgan, 1996, página 153).

exemplo, em pessoas que desenvolvem trabalhos mentais e submetidas a grande descarga de catecolaminas e outras substâncias produzidas pelas glândulas de adrenalina no cérebro, induzindo a um estado de alerta e interesse por aquilo que fazem.

Não se pode esperar que um comportamento desejável ocorra pelo simples fato de buscar-se o controle do sistema psicossocial com a aplicação e simplificação das teorias motivacionais⁷. É uma realidade que um indivíduo age segundo as suas funções orgânicas e suas necessidades (elementos intrínsecos), bem como em razão de suas perspectivas (o potencial elo entre os elementos intrínsecos e extrínsecos) e conveniências (o real elo entre os elementos intrínsecos e extrínsecos). O *Modelo Contingencial de Motivação*, de Victor H. Vroom⁸, afirma que não há "uma maneira melhor" de motivar as pessoas, pois tudo depende de cada pessoa e da situação em que esteja envolvida", visto que são três as forças básicas atuam dentro do indivíduo: (a) expectativas; (b) recompensas; e, (3) relação entre expectativas e recompensas (Chiavenato, 1999b, páginas 695 a 699). Necessidades geram, num dado contexto, expectativas; e, segundo a sua percepção quanto às recompensas (os estímulos), o indivíduo avalia a situação e age, de acordo com suas conveniências nesse mesmo contexto. Neste sentido, pensar que a simples aplicação de teorias motivacionais clássicas nas organizações possa incitar os indivíduos para um dado tipo de comportamento é uma imprudência, uma vez que essas não explicitam as questões da complexidade do sistema psicossocial em seus principais aspectos (afetivo-emocional, cognitivo, comportamental e volitivo), e nem muito menos abrangem os elementos da motivação (intrap síquico, sócio-cultural e fisiológico), e em especial negligenciando a questão do afetivo-emocional. Deve enfatizar, em relação ao processo perceptivo, que a "percepção de um estímulo ou evento depende das emoções, necessidades, atitudes e motivos da pessoa" (DuBrin, 2003, página 59). Graça (2002, páginas 97 e 98) aponta nesta direção de complexidade quando se refere à motivação:

As pessoas diferem, não apenas em suas capacidades, mas também em suas "vontades" ou "motivações". A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos, no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes.

Os motivos são os "porquês" do comportamento.

⁷ Além da *Teoria do Reforço*, de Skinner, as teorias motivacionais podem ser divididas em duas categorias: (a) teorias de conteúdo, as quais focalizam as necessidades dos indivíduos como geradoras de comportamento - Teoria Hierarquia das Necessidades (Maslow), Teoria ERC (Alderfer), Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland) e Teoria dos Dois Fatores (Herzberg); e, (b) teorias do processo, em que há ênfase nos processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento - Teoria da Equidade (Stacey Adams) e Teoria da Expectação (Vroom). (Schermerhorn *et al.*, 1999; Freeman & Stoner, 1999)

⁸ Victor H. Vroom. **Work and Motivation**. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.

Assim, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas, que atuam dentro do indivíduo: 1. objetivos pessoais do indivíduo; 2. relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade; e, 3. percepção de sua capacidade de influenciar a sua produtividade.

Esses três fatores determinam, portanto, a motivação do indivíduo, para produzir em um dado tempo.

Kanaane (1994, página 62) também se posiciona neste sentido, afirmando que as pessoas

tendem a conceber as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho. Isto reflete nas atitudes e percepções acerca do trabalho, com influências diretas no desempenho profissional. A percepção atua como um mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário nas diversas condições organizacionais.

Além disso, Oliveira (2000, página 216) atenta para não se negligenciar com as "quatro características principais que influenciam a eficácia: percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem".

Logo, a motivação tem estreita relação com complexidade da questão perceptiva, devendo ser explicada a partir da diversidade de personalidades e, principalmente, do "processo de percepção" - as motivações de uma pessoa são determinadas pela sua percepção (Hellriegel *et al.*, 1993, página 74) -, que leva um indivíduo a uma ação específica tendo como referencial os segundo os seus modelos mentais. Então, qualquer outra visão de não se considerar as atitudes e percepções dos indivíduos no seio da organização é como apostar na casualidade de buscar o "*ajuste entre trabalho, empresa e pessoal*".

2.1.2.2 A Percepção no Processo Motivacional

A *Teoria de Campo* de Lewin (Chiavenato, 1998, páginas 72 e 73; DuBrin, 2003, página 24) assegura que o comportamento humano (C) é função (f) da interação entre a pessoa (P) e seu meio ambiente (M), podendo ser representada pela equação $C = f(P, M)$ - a pessoa (P) nesta equação é determinada por suas características genéticas e pelas características adquiridas pela aprendizagem em contato com o meio ambiente (Chiavenato, 1999b, páginas 690 e 691).

O ser humano interage com o meio ambiente através de sua percepção, o processo de apreensão de estímulos ambientais em que o indivíduo entra em contato com a realidade (Lopes & Abib, 2002, página 130) e, segundo sugere a figura 2.6, cada indivíduo tem seus próprios esquemas psíquicos que, segundo a sua história pessoal, foram apreendidos e formam o seu sistema cognitivo, no qual estão latentes os conhecimentos, as crenças e

valores. Estes esquemas psíquicos ou modelos mentais são base para apreensão dos estímulos, em associação com os órgãos sensoriais.

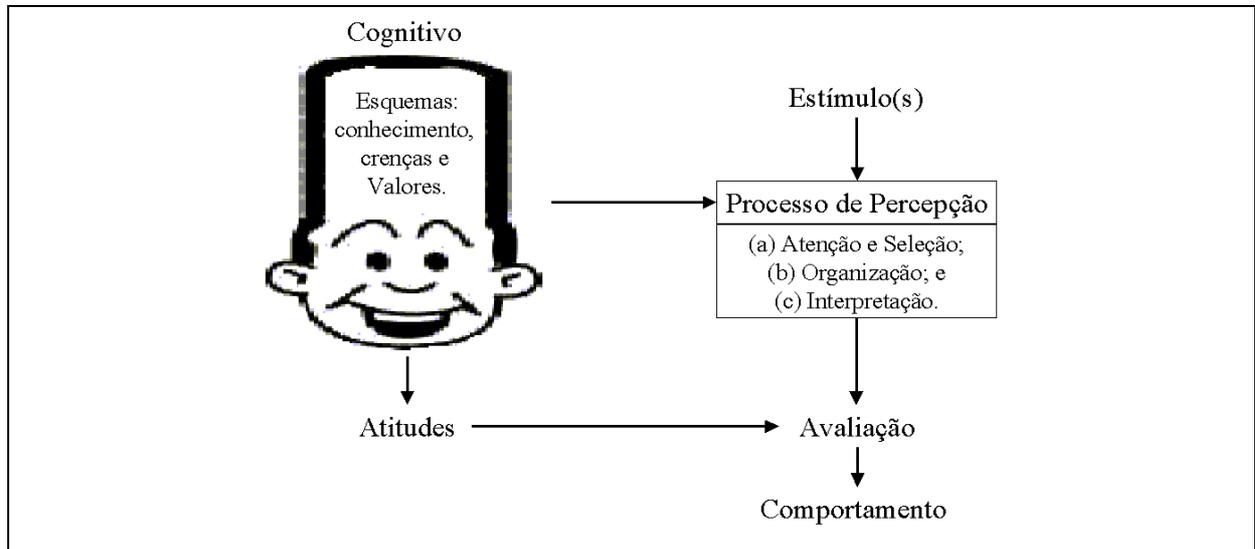


Figura 2.6. Esquema de Percepção-Atitude-Comportamento. Fonte: Do autor, baseado em Schermerhorn *et al.* (1999); Leavitt (1964); Hellriegel *et al.* (1993); Chiavenato (1998); Bergamini, (1997); Guillevic (1999).

O sistema cognitivo é, assim, o referencial de (re)ação aos estímulos e, no processo de percepção, é utilizado conscientemente ou não em suas três fases: (a) atenção e seleção, em que o estímulo é filtrado seletivamente⁹ a partir dos esquemas psíquicos; (b) organização, em que o estímulo filtrado é classificado a partir da associação com os esquemas psíquicos; e, (c) interpretação, em que o estímulo é traduzido segundo esses esquemas (*in* Schermerhorn *et al.*, 1999, páginas 76 a 78). Então, neste último momento, pode-se dizer que o estímulo é *percebido*, porém, não necessariamente existindo uma reação imediata, uma vez que a avaliação deve acontecer primariamente à ação, a partir dos esquemas psíquicos do indivíduo¹⁰.

Contudo, a avaliação não se dá apenas sob o ponto de vista do racional cognitivo, mesmo que este seja tido como consciente. Isto porque, conforme Britián (2002), toda *a sutil maquinaria dos afetos pode ser considerada como cultural, ideológica* e, desse modo, apreendido ao

⁹ (...) a mente consciente pode processar apenas 126 bits de informação por segundo enquanto os nossos sentidos podem receber até 10 milhões de bits por segundo (Hainer *apud* Cooper & Sawaf, 1997, página 121)

¹⁰ Deve-se observar que o Esquema de Percepção-Atitude-Comportamento vai de encontro com as teorias de processo da motivação: a Teoria da Expectação de Vroom, a qual coloca que a *motivação (M)*, a *expectativa (E)*, a *instrumentalidade* e a *valência* estão relacionadas uma a outra, multiplicativamente, pela equação " $M = E \times I \times V$ ", visto que a instrumentalidade pode ser associada à avaliação, e a valência ao valor a que um indivíduo dá ao(s) estímulo(s) percebido(s); no caso da Teoria da equidade, o julgamento entre recompensas e contribuições é associado à avaliação, que, por sua vez, tem elo com as crenças e valores. (Schermerhorn *et al.*, 1999; Hellriegel *et al.*, 1993; Cury, 1995; Feertchak, 1996; DuBrin, 2003).

longo da história de cada indivíduo. "Tanto os processos cognitivos afetam aqueles de ordem emocional, como também os processos motivacionais influenciam a aquisição e o processamento de dados cognitivos". (...) O aparelho psíquico teorizado por Freud é "constituído pelos acontecimentos vividos que ficam retidos no psiquismo de cada um, que estão impregnados de valorizações afetivas, positivas ou negativas, orientando a percepção que se tem do mundo; portanto, as emoções são consideradas cruciais na determinação da orientação comportamental de cada pessoa" (Bergamini, 1997, páginas 69 e 97).

Ainda, Bailey (2000, página 255) afirma que o, tempo todo, fortes emoções interefem no processo do pensamento racional. Em se referindo aos processos organizacionais, Lundberg & Young (2001, página 530) realçam que as emoções influenciam os processos cognitivos e comportamentais, evidenciados na inter-relação entre emoções e processos de mudanças organizacionais, uma vez que as reações são as mais diversas; as atitudes¹¹ são carregadas de elementos afetivo-emocionais e, em situações em que se avalia uma percepção tida, conscientemente ou não, o comportamento tende a expressar os sentimentos dos indivíduos num dado contexto. Este ponto de vista fica mais evidente no considerar-se os tipos de personalidade e estudos que revelam as respectivas mentalidades, conforme se segue.

Nas personalidades consideradas por Jung, duas são as atitudes fundamentais e quatro as funções psíquicas, classificação esta que busca explicar a orientação de um indivíduo para determinados comportamentos (vide Quadro 2.2). Dessa tipologia, *pensamento* e *sentimento* são opostos, ocorrendo o mesmo entre *sensação* e *intuição*. Todas coexistem nas pessoas em maior ou menor grau e raramente se encontra alguma pura, porém, uma predomina; a sua antagonista é a função inferior, e as demais são auxiliares. E isto independe da atitude fundamental, pois há tipos introvertidos e extrovertidos com tendências acentuadas de uma ou outra função (Drubin, 2003, páginas 41 a 43; Vergara, 1999, páginas 54 a 56; Moscovici 1996, páginas 81 e 82; Hall & Nordby, 1992, páginas 84 a 97).

Uma vez que um tipo psicológico apresenta uma certa previsibilidade de comportamento, poder-se-ia pensar que seria mais fácil aplicar o controle de entradas numa organização, aplicando a seleção de trabalhadores com um perfil psicológico ajustado para uma dada forma de gerenciamento e às tarefas a serem executadas. Porém, isto é apenas uma verdade relativa, pois, se assim não fosse, as organizações não teriam problemas de comportamento de seus integrantes. A realidade é que, ainda que possa cada pessoa ter tendências de comportamento

¹¹ Atitude é a predisposição de responder de forma positiva ou negativa a alguém ou algo em seu próprio ambiente (...); é uma predisposição para agir de uma forma específica. (Schermerhorn, 1999, página 67)

de um tipo psicológico predominante, trata-se tão apenas de uma referência, pois todos os tipos psicológicos residem em cada indivíduo e, desse modo, dependendo do contexto e do momento, pode sobressair um ou outro. Pode-se dizer então de *transitoriedade comportamental*, ou seja, que o comportamento de uma pessoa varia com as condições em que ela percebe a realidade do seu entorno. Desse modo, vincular a sua motivação a uma dada tarefa seria imprudente.

Quadro 2.2. Tipos da Personalidade, segundo Jung.

Tipologia Geral de Disposição			
Introversão	Orientação maior para dentro de si, acentuando o subjetivismo, retraimento, certa desconfiança e defensividade.		
Extroversão	Orientação mais acentuada para o mundo exterior, adaptabilidade às exigências objetivas, confiança e despreocupação.		
Tipologia Funcional			
Função Psíquica	Característica Geral	Atitudes Centrais em situações...	
		de normalidade	sob pressão
Pensamento	Função racional e consciente que se concentra nas idéias, um processo mental de organizar e combinar idéias, formar conceitos, analisar, refletir, raciocinar, criticar, imaginar.	Racional, comunicador, decisivo, prudente, lógico, equilibrado, objetivo.	Prolixo, indeciso, supercauteloso, superanalítico, distante, (impessoal), não dinâmico, controlado e controlador, rígido.
Sentimento	Função racional mais difusa de valorização/desvalorização, de aproximação/ afastamento, de agrado/desagrado, oriunda dos conteúdos da consciência ou inconsciência.	Espontâneo, persuasivo, empático, conservador, introspectivo, empático, leal.	Impulsivo, manipulativo, personalista demais, sentimental, fica adiando, procura culpado, provoca conflitos, subjetivo demais.
Sensação	Função irracional e consciente que consiste na impressão física causada por estímulos externos ou internos captados pelos órgãos dos sentidos e órgãos internos.	Pragmático, diretivo, orientado para resultados, tecnicamente habilidoso, objetivo (baseia-se no que vê), procura perfeição.	Visão curta, procura <i>status</i> , age antes de pensar, não confia nos outros, impõe suas vontades.
Intuição	Função irracional e inconsciente de apreensão de "um todo" e que fornece relações impossíveis de serem obtidas pelas demais funções.	Original, imaginativo, criativo, rápido ao pensar, carismático, idealista, intelectualmente tenaz, ideológico.	Irrealista, distante, visionário, disperso, complicado, difícil de entender, dogmático, não prático.

Fonte: Baseado em DuBrin (2003), Vergara (1999), Moscovici (1996), Jung (1960/1987)

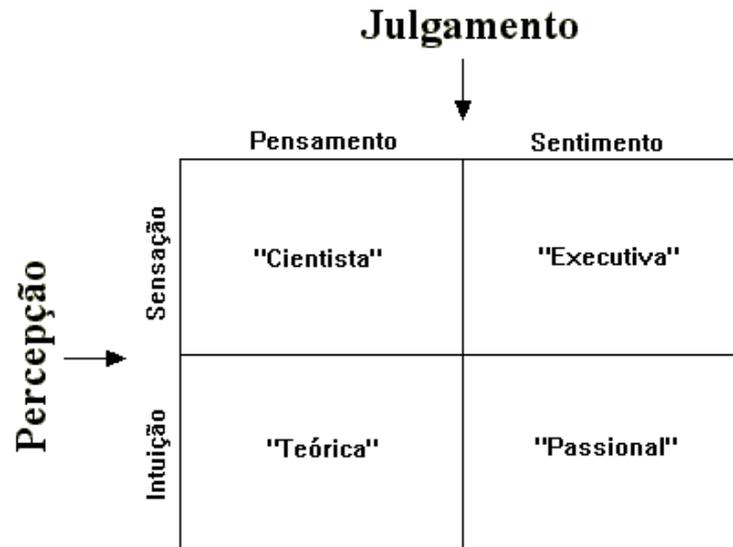


Figura 2.7. Processo de Percepção e Julgamento determinando tendências de mentalidades, segundo Torbert. Fonte: Moscovici (1996).

Esse aspecto fica mais claro com os estudos de Tolbert (*in*: Moscovici, 1999, páginas 83 a 87) que, com base na tipologia de personalidade de Jung, elaborou uma matriz de mentalidades de executivos, formada por quatro quadrantes em que as modalidades de julgamento e percepção delimitam uma tendência de arquitetura cognitiva (vide figura 2.7). A partir dessa matriz, as modalidades de julgamento (as funções psíquicas de *pensamento* e *sentimento*) e percepção (*sensação* e *intuição*) são combinadas, de tal modo a oportunizar uma classificação das pessoas quanto às diversas *formas de interagir, com as situações, as pessoas, os problemas, o mundo*. Desse modo, as pessoas são orientadas mais para uma determinada mentalidade e segundo o perfil de classificação representado no quadro 2.3, porém, necessitando das demais. "A mentalidade executiva, por exemplo, funcionará precariamente sem os conteúdos advindos da mentalidade observadora, sem a forma oferecida pela mentalidade teórica e sem a motivação trazida pela mentalidade passional. A mentalidade executiva depende, portanto, das outras três para integrar a vida interior e o mundo exterior em equilíbrio dinâmico" (Moscovici, 1996, páginas 84 e 85).

Embora o estudo de Torbert tenha sido voltado para executivos, pode-se presumir que todas as pessoas tenham uma ou outra tendência de mentalidade, visto que a combinação percepção-julgamento parece estar de acordo com o esquema de *percepção-atitude-comportamento*, pois: (a) o processo de percepção está ligado às funções psíquicas de *sensação* e *intuição*, (b) o julgamento (processo de avaliação) está relacionado às de *pensamento* e *sentimento*, (c) as atitudes têm aspectos da tipologia geral de disposição e (d) o

comportamento deriva da inter-relação dessas condicionantes em termos de necessidades e/ou expectativas e/ou conveniências de cada indivíduo.

Quadro 2.3. Combinação Percepção-Julgamento e as respectivas características de mentalidade, segundo Torbert (resumo).

Tipo de Combinação (Percepção-Julgamento)	Classificação: Característica Geral da Mentalidade
Sensação-Pensamento	Observador Racional: de mentalidade observadora, um "cientista" que se apóia em observações factuais, dados obtidos sensorialmente e depois submetidos à análise racional.
Intuição-Pensamento	Intuitivo Racional: em suas decisões e conduta usa o pensamento lógico ao interpretar e analisar uma situação, mas sua própria intuição em idéias e <i>insights</i> , no discernimento e apreensão da realidade é preferida aos fatos concretos. É tipicamente um teórico, com grande habilidade para lidar com idéias, pressentir grandes formas ou soluções e construir teorias a partir da intuição.
Intuição-Sentimento	Intuitivo Sensível: dá mais atenção à sua realidade interna do que aos fatos objetivos, dada a combinação de <i>insights</i> com sentimentos. É passional e é intensamente motivado, com forte sentido de missão, de propósito, que transmite aos outros.
Sensação-Sentimento	Observador Sensível: baseia-se em fatos objetivos e submete-os à sua apreciação subjetiva, à sua experiência valorativa, para chegar a soluções, decisões e ações, além da fronteira do julgamento convencional.

Fonte: Moscovici (1996), adaptação.

Partindo-se da tipologia de personalidade de Jung e do estudo de Torbert, que mostram coexistir as funções psíquicas, assim como a tipologia geral de disposição (introversão e extroversão), vê-se que a arquitetura do sistema cognitivo tem relação com o afetivo-emocional, em maior ou menor grau. Desse modo, é natural que qualquer estímulo percebido seja avaliado em termos de necessidades e/ou expectativas e/ou conveniências, sempre tendo o fator afetivo-emocional envolvido, em grau variável e segundo o tipo predominante de personalidade, e que no conjunto predispõe o indivíduo a atitudes particulares. Após tal avaliação, é que o comportamento é efetivamente expresso - a percepção do ambiente pode induzir a idéia da possibilidade de agir segundo as necessidades e/ou expectativa e/ou conveniências (valência positiva) ou da impossibilidade (valência negativa), sempre numa relação dinâmica e de interdependência. Uma pessoa sedenta beber água num deserto, por exemplo, pode ser uma necessidade fisiológica, porém, o conhecimento de que a água não é de boa qualidade pode fazer com que um indivíduo do "tipo predominante pensamento" julgue que não deva bebê-la ou, ainda, mesmo que a água tenha boa qualidade e seja insuficiente, pode fazer com que uma pessoa "predominantemente tipo sentimento" a ceda para alguém mais necessitado. As atitudes, arraigadas de emoções, servem de elementos de comparação para o indivíduo - *sem as emoções para nos orientar, o raciocínio não tem*

princípios nem poder (Solomon *apud* Cooper & Sawaf, 1997, página 19). Se a avaliação do indivíduo vai de encontro com as atitudes, o comportamento potencial é confirmado, havendo o que Chalegre (2002) denomina de *princípio de interesses coincidentes*, ou seja, *um princípio do gerenciamento humano que diz que as pessoas só agem na mesma direção se os seus interesses coincidirem*. Sob o ponto de vista individual, Oubrayrie-Roussel & Roussel (2001, página 12) dizem que há a auto-regulação do indivíduo, uma vez que ele mantém o controle sobre si próprio, uma vez que existe convergência de interesses entre o *self* e o ambiente e, portanto, o seu comportamento é o por si idealizado¹²; caso contrário, diz-se que existe uma *dissonância cognitiva* (Schermerhorn *et al.*, 1999, página 68; Kanaane, 1994, página 69; Bernardes & Marcondes, 1999, página 35; Festinger 1957; Chiavenato, 1998, páginas 73 e 74), um estado de inconsistência entre as atitudes e os comportamentos de uma pessoa, em contradições vivenciadas por um o indivíduo quando tem de assumir posições que efetivamente não consegue assimilar plenamente, caracterizando o *conflito do papel pessoal* (DuBrin, *op. cit.*, páginas 68 e 69).

Assim, pode-se afirmar que um comportamento é resultado da percepção e a subsequente avaliação de estímulos, podendo ser consciente ou não - (...) "as motivações humanas são concebidas como fruto de vivências anteriores, cheias de fatos que foram armazenados naquela instância do psiquismo humano que Freud considera como a maior e mais importante: o inconsciente" (Bergamini, 1997, página 98). No caso de percepção inconsciente, note-se que, embora se pense que seja sempre consciente, ela também acontece fora desse domínio (Schermerhorn *et al.*, 1999, página 77). Na verdade, nem todos os estímulos percebidos são conscientes, uma vez que grande parte de nossas ações é em função à *inferência inconsciente*, que nos leva à *automatização* - processo não controlado pelo qual um indivíduo age sem se dar conta de sua efetiva (re)ação. É o que acontece, por exemplo, numa situação de, ao dirigir, frear bruscamente o carro diante de um inesperado obstáculo, como se fosse por instinto, mas que ao racionalizar pode-se claramente querer explicar os estímulos e a reação (Sternberg, 2000, páginas 82 a 86 e 121 a 125). E, nesses casos de *automatização*, entra em ação o *inconsciente cognitivo*, a estrutura mental em que estão submersos em processos psíquicos (LeDoux, 1998, páginas 26 a 32).

¹² Este conceito é concordante com o de auto-estima, segundo o referencial de Rosenberg, uma vez que a auto-estima é representada por duas dimensões: apreciação de si próprio e aceitação pelas próprias atitudes. (Belghitti, 2003, página 6).

Deve-se dizer, ainda sobre o comportamento, que embora as escolhas sejam individuais, o contexto pode exigir um comportamento segundo os preceitos da sociedade, avultando uma conveniência individual, consciente ou não, neste último caso Jung (1960/1987, página 524) denominando de *inconsciente coletivo*, pois, segundo Kanaane (1994, página 60) há

(...) situações nas quais o comportamento não reflete necessariamente as atitudes ou predisposições para a ação, uma vez que o indivíduo se vê impelido a agir muito mais em função das expectativas que o grupo social espera de seu desempenho do que, necessariamente, em função de reais impulsos; desempenha desta forma os papéis sociais que são padrões esperados e aceitos, que correspondem ao que o grupo espera deste.

Portanto, querer que a organização tenha um efetivo controle e incite os seus trabalhadores para um determinado comportamento nem sempre é viável e possível, uma vez que as formas de gerenciamento nem sempre são as mais adequadas aos esquemas psíquicos dos componentes de seu corpo social, bem como às necessidades, expectativas e conveniências dos indivíduos. O grande desafio dos gerentes continua a ser, sem dúvida, fazer com que o corpo social seja motivado e, para tal, será necessário ultrapassar a barreira existente entre ideologia e utopia que permeia todo processo de '*ajuste entre trabalho, empresa e pessoal*', lidando com a percepção entre o possível e o realizável e com as questões afetivo-emocionais que envolvem a estrutura cognitiva dos trabalhadores. Somente assim seria possível agir no sentido de buscar uma reestruturação cognitiva dos indivíduos, no sentido de alinhar comportamentos aos objetivos organizacionais, pois

(...) mudanças, normalmente, são percebidas como ameaças ao indivíduo, já que há forte tendência a que este mantenha um padrão uniforme de suas características pessoais, em função de sua personalidade, levando-o a resistir aos apelos e aos estímulos sociais e ambientais. Os fatores de personalidade, aliados aos determinantes organizacionais/ ambientais, atuam como elementos facilitadores ou bloqueadores da maior ou menor disponibilidade para com as mudanças (Kanaane, *op. cit.*, páginas 67 e 68).

É uma questão de percepção dos indivíduos que o gerenciamento deve levar em consideração.

2.1.2.3 O Papel do Gerente no Contexto Organizacional

Historicamente, o papel de um gerente tem sido preocupação de teóricos e práticos, pois que o gerenciamento não possui até então uma definição universal, por não existir uma teorização ampla e explicitamente aceita, além de as atividades dos gerentes se confundirem nos diversos níveis hierárquicos das organizações com outras atividades técnicas.

No princípio do século XX, em 1916, por exemplo, Fayol enunciou os "16 deveres dos gerentes" (Maximiano, 2000, páginas 56 a 58):

(1) assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução; (2) cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa; (3) estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única; (4) harmonizar atividades e coordenar esforços; (5) formular as decisões de forma simples, nítida e precisa; (6) organizar a seleção eficiente do pessoal; (7) definir claramente as obrigações; (8) encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade; (9) recompensar justa e adequadamente os serviços prestados; (10) usar sanções contra faltas e erros; (11) manter a disciplina; (12) subordinar interesses individuais ao interesse geral; (13) manter a unidade de comando; (14) supervisionar a ordem material e humana; (15) ter tudo sob controle; e, (16) combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada..

Em 1938, Chester Barnard publica um livro com o título "As Funções do Executivo" (*The functions of the executive*), no qual expõe idéias sobre a eficiência (capacidade de atender os objetivos das pessoas) e a eficácia (capacidade de realizar objetivos declarados) e, para tanto, o executivo deveria assumir as responsabilidades de (Sheldrake *apud* Maximiano, 2000, páginas 60 a 62):

(i) desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal; (ii) promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes; e, (iii) formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente..

Na mesma época, Luther Gullick propõe sete elementos da administração que dizem respeito às funções do administrador para resumir as funções relacionadas com a administração e o papel do gerente (*in* Chiavenato, 1999b, página 247): *Planning* (planejamento), *Organizing* (organização), *Staffing* (assessoria), *Directing* (direção), *Coordinating* (coordenação), *Reporting* (informação) e *Budgeting* (orçamento).

De acordo com Schermerhorn *et al.* (1999, páginas 30 e 31), o "gerente é o responsável pelo trabalho que geralmente é realizado através do esforço de uma ou mais pessoas. (...) os eficazes criam oportunidades para que os indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização e, ao mesmo tempo, tenham satisfação pessoal". E, para tal, se utilizam basicamente de quatro funções:

(a) o planejamento, "a definição de objetivos de desempenho e medidas necessárias para atingí-lo";

- (b) a organização, "a divisão de tarefas e obtenção de recursos para realizar o trabalho";
- (c) a liderança, "a criação de entusiasmo para conseguir que os outros trabalhem duro para realizar as tarefas com sucesso"; e,
- (d) o controle, "o monitoramento do desempenho e a tomada de medidas corretivas".

A atuação de um gerente, assim, tem estreita relação com o conceito de *administração* e, neste sentido, pode-se dizê-lo como "o processo de **planejar, organizar, dirigir**¹³ e **controlar** o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente¹⁴ e eficaz¹⁵" (Chiavenato, 1999^a, página 28).

Todavia, segundo Guimarães (2002, páginas 3 e 4), com o passar dos tempos, administrar

passou a ser mais do que um ofício de gerenciamento formal de processos internos de uma organização, através das clássicas funções administrativas: planejar, organizar, coordenar e controlar. Hoje, administrar exige uma articulação inteligente e efetiva numa era de incertezas e imprevisibilidade contínua, resultante dos turbulentos ditames dos blocos monopolistas da economia mundial. (...) a articulação no gerenciamento prático deve constituir-se num conjunto harmonioso e sistêmico, favorecendo a especificidade com visão generalista.

Exige-se cada vez mais, então, que os gerentes tenham, antes de tudo, "habilidades para transformar conhecimento em competência", visando responder as ambigüidades inerentes às mudanças organizacionais (Douglas, 1999, página 627).

Com efeito, se controlar é uma das atividades da administração, e como existem influências diversas para a efetivação desse processo devido as incertezas ambientais, é natural que se considere as abordagens de controle possíveis para os níveis institucional e tático, descritos no tópico 2.2. Uma vez que a tônica é, às organizações, sempre maior flexibilidade e, como conseqüência, a redução dos níveis hierárquicos, as formas de controle dos recursos humanos desejáveis se voltam para a abordagem de clã, com o uso de características sociais de *cultura corporativa, valores compartilhados, motivação, tradições e crenças*.

Porém, este "desejável" é um referencial e não deve ser assumido como verdade absoluta, mesmo porque como indica a abordagem contingencial, *não existe mais uma única forma adequada para administrar*, tendo em vista que esta atividade depende de diversos elementos

¹³ No processo de *dirigir* fica subentendido que estejam implícitos o **comandar** e o **coordenar**, completando as cinco funções definidas por Fayol para a administração.

¹⁴ Eficiência é o primeiro estágio da Administração Científica; a organização se volta para "dentro", estrutura-se e se racionaliza, centrando sua preocupação nos métodos, processos e normas de trabalho, com "foco" nos processos; ser eficiente é "fazer certo as coisas". (Graça, 2002, páginas 97 e 98)

organizacionais e ambientais, sendo que as tarefas têm que ser continuamente definidas e analisadas através da interação dos trabalhadores. O papel do gerente é, nesse contexto, mais amplo do que o simples *administrar* clássico; dele se requer ações voltadas para identificar situações, diagnosticar as respectivas problemáticas, planejar as estratégias de ação pertinentes e executar, juntamente com as partes envolvidas, os planos traçados, de maneira a se adaptar às contingências do momento, dentre as quais incluem-se: exigências estratégicas organizacionais, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. "Em cada momento o gerente assume diferentes responsabilidades e atribuições, e atua conforme as políticas na instituição da qual faz parte, na tentativa de adaptar sua forma de agir também aos movimentos externos de mudança" (Bandeira *et al.*, 2002).

Pelas várias possibilidades desse quadro, portanto, é natural que o gerenciamento não pautue suas ações tão apenas considerando os conceitos de eficiência e eficácia, mas agregando os valores das idéias de empirismo¹⁶ e efetividade¹⁷ (Graça, 2002, página 99):

... para que a organização se perpetue (efetividade), ela precisa sobreviver, garantindo o alcance dos resultados planejados (eficácia) e se organizando de forma lógica e racional (eficiência), estimulando e valorizando a criatividade¹⁸, o bom-senso e a intuição, resgatando, assim, as características básicas do empirismo, que foram esquecidas e desvalorizadas, durante muito tempo.

Uma vez que, na busca dos objetivos organizacionais, o gerenciamento lida como uma gama de fatores objetivos (a racionalidade dos sistemas) e também difusos (a subjetividade humana e a incerteza da dinâmica ambiental envolvidas no sistema), é natural que o gerente deva bem utilizar as suas habilidades humanas, técnicas e conceituais. O maior problema nessa tarefa é que, na atualidade, devido a crescente competitividade global, o foco se volta mais para os fatores técnicos da eficiência e eficácia, bem como de fatores conceituais de efetividade (*acontecer para se perpetuar*), como resposta às demandas de mercado, dando-se pouca atenção às questões humanas (Bergamini & Coda, 1997, página 136). Devido a esse posicionamento, cada vez mais se apregoa sobre a necessidade de todas as pessoas se

¹⁵ A Eficácia se traduz na preocupação com resultados e metas de curto prazo através do trabalho organizado e racional, respeitando normas e processos bem definidos com vistas a garantir a sobrevivência, com "foco" nos resultados; ser eficaz é "fazer as coisas certas". (Graça, *op. cit.*)

¹⁶ Empirismo: sob o ponto de vista organizacional, é o foco que precede método científico da administração, e baseia-se na intuição, no bom-senso e na criatividade, considerando as capacidades e habilidades administrativas basicamente como dons inatos. (Graça, *op. cit.*)

¹⁷ Efetividade: a preocupação maior está em se garantir a perpetuidade organizacional, com visão de resultados em longo prazo que garanta o futuro da organização, "com" foco no mercado - ser efetivo é "acontecer hoje e amanhã". (Graça, *op. cit.*)

envolverem efetivamente com a sua organização e a tônica se volta, segundo Fischer (*in*: Bandeira *et al.*, 2002, página 8), para o processo de desenvolvimento de um sistema integrado de recursos humanos em que a ideologia de competitividade de disputa é transformada em colaboração entre os membros da organização, num ambiente participativo e respeito entre os membros da organização. "Se pretendermos crescer, e se nosso meio social respeita - em vez de ironizar - valores 'adultos', tais como trabalho produtivo, capacidade para adiar gratificações e capacidade para pensar e planejar em longo prazo, então existe a chance de que alcançaremos algum grau de maturidade" (Branden, 1997, página 43). E, na medida que um indivíduo amadurece, menos orientação a tarefas ou pessoas ele espera ou necessita da sua respectiva organização; da mesma forma, quanto mais maduro for, mais ele se volta ao redor de seu sistema individual (Klering, 1994, páginas 41 e 49).

Assim, pressupõe-se que a contribuição dos envolvidos nos processos organizacionais ocorra pela efetiva participação, na qual os elementos essenciais são a auto-gestão, a criatividade e a iniciativa, desde que os elementos subjetivos da natureza humana sejam levados em consideração. O papel do gerente seria, então, nessa conjuntura, de tornar-se um facilitador ativo no desenvolvimento de tais elementos, assim havendo potencialmente a solução para esse problema do contexto de mais exigir habilidades técnicas e conceituais de sua parte, por influências ambientais de mercado. Agindo assim o gerente não valorizaria apenas as suas habilidades humanas, mas também as de seus subordinados, aumentando a integração social na busca dos objetivos organizacionais com a possibilidade de todos desenvolverem habilidades conceituais e utilizarem as habilidades técnicas. Assim, as organizações buscam se remodelar em suas estruturas funcionais, para facilitar o uso potencial dos seus recursos humanos, conforme afirma Teixeira Filho (2002):

Elevado da categoria de "recurso" para a plenitude de "ser" humano, a pessoa passa a ser encarada de forma diferente nas empresas mais modernas. Em cada nível de atuação, o seu gerenciamento assume características próprias. O executivo deixa de ser um definidor de estratégias, e passa a ser um facilitador da emergência de propósitos institucionais compartilhados. O gerente deixa de ser um mero chefe, e passa a ser líder - até mesmo em liderança situacional - e um facilitador de recursos para o trabalho da equipe. O indivíduo passa a ter suas necessidades de estímulo e motivação mais focadas pela organização. Mais do que um avanço de consciência social trata-se da percepção, por parte das empresas, de que a competição se dá principalmente pelo talento dos recursos humanos empregados nos projetos e atividades.

¹⁸ Criatividade é processo através do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor (Kao *apud* Gramigna, 2002).

Porém, mesmo que "(...) as empresas estejam partindo para redefinir estruturas e sistemas, parece que este movimento não seja acompanhado pela reformulação das políticas e práticas gerenciais" (Luz, 2000). Isto porque para flexibilizar, a descentralização é necessária, e descentralizar significa *delegar autoridade*¹⁹, o que poderia propiciar ser, segundo Kaplan & Atkinson (*apud* Sardinha & Leite Sardinha, 2000, página 9)²⁰, uma vantagem de resposta rápida ao problema local, liberando os gerentes do tempo despendido com as questões operacionais, bem como ajudando a desenvolver o talento gerencial do funcionário no permitir que o trabalho do dia a dia seja mais interessante. Mas o problema é que nem sempre um gerente está a fim de dividir sua autoridade e nem muito menos os subordinados estão propensos a efetivamente a assumí-la, ambos os casos por uma questão de balanço entre necessidades, expectativas e conveniências quanto às responsabilidades e à relação dependência-independência em situações organizacionais. Teixeira Filho (*op. cit.*) alerta para este fato nos seguintes termos:

Estes são tempos de mudanças cruciais para as empresas e à organização do trabalho. As pessoas que se sobressairão, no ambiente empresarial competitivo, serão aquelas com maior capacidade de adaptação. A atuação de cada um depende de motivação, que é um mix de vontade própria com estímulo externo. A empresa pode oferecer estímulos, pode buscar facilitar o trabalho, pode gerenciar um clima favorável, pode retirar ao máximo os obstáculos à realização das metas, mas não há como interferir na vontade de cada um.

É noto que *dividir autoridade e assumir responsabilidades* é uma escolha dentre as possíveis no balanço das necessidades, expectativas e conveniências que um indivíduo, que dita a relação dependência-independência em situações organizacionais. E, desse modo, deve-se ter em conta que (McGregor, 1999, páginas 29 e 30).

(...) a dependência envolve reações emocionais profundamente enraizadas. Ser dependente é, sob alguns aspectos, satisfatório. É bom ter quem tome conta de nós, sentir-se seguro. Sob outros aspectos, é frustrante. Ser dependente é ter sua liberdade limitada, é ser sujeito a influências que são freqüentemente percebidas como arbitrárias e injustas.

Da mesma forma, a independência é satisfatória. É bom ser capaz de cuidar de si mesmo, tomar suas próprias decisões, dirigir a sua própria vida. Por outro lado, a independência pode ser ameaçadora. Pode-se ficar em situação difícil demais; os riscos podem ser assustadores. (...)

Há pessoas que nunca aprendem a tolerar nem mesmo o menor grau de dependência com tranquilidade. Permanecem rebeldes; qualquer indicio do exercício de autoridade pessoal sobre elas parece-lhes uma ameaça. Outras tendem a se sentir infelizes se são deixadas a si mesmas. Gostam de se

¹⁹ A autoridade é uma qualidade da estrutura do grupo, o que quer dizer que o próprio fato de um grupo se estruturar, se organizar, estabelecer seus objetivos, passar a existir como grupo, faz 'nascer a autoridade', sendo esta um aspecto inevitável e normal da própria estrutura (Mucchielli, 1979, página 34).

²⁰ Kaplan, R & Atkinson, A.; *Advantage Management Accounting*. Ed. Prentice-Hall; Third Edition 1998.

apoiar nos que estão acima delas, e de ter certeza de algum grau de proteção e segurança. As variações desses padrões são, naturalmente, infinitas.

Logo, trata-se de uma questão de formação e vivência pessoal, e nem todas as pessoas se sentem aptas e confortáveis para assumir uma dada posição em dadas situações (no caso de gerentes, em dividir autoridade e, no caso de trabalhadores, em *assumir responsabilidades*), pois isto essencialmente depende da percepção e avaliação de um indivíduo e, portanto, de sua estrutura cognitiva, conforme reportado na seção 2.2.2 *A Percepção no Processo Motivacional*. Então, neste sentido, nos extremos de um *continuum* de possibilidades, tem-se que, no caso dos liderados:

(1) O trabalhador não *assume responsabilidades* delegadas

Comum é as pessoas assumirem um posicionamento defensivo quando "sentem um peso nos ombros", esquivando-se de responsabilidades via transferência para terceiros, "devolvendo" para quem delegou a autoridade, ou mesmo buscando culpados quando os resultados são aquém do esperado; em geral o gerente parte do princípio que ela evita o trabalho e as responsabilidades inerentes, é preguiçosa, indolente, sem iniciativa ou mesmo ingênua, por isto precisando ser controlada e dirigida.

Pessoas que carecem de iniciativa têm maior probabilidade de desistir de si mesmas e de seus empregos. Essa postura pode ser vista em trabalhadores que precisam que outra pessoa os empurre para executarem suas tarefas, quando se trata de fazer um esforço extra - como, por exemplo, ficar até mais tarde para terminar um projeto prioritário no prazo ou pondo seu próprio trabalho de lado para ajudar outra pessoa. Esses trabalhadores freqüentemente se defendem na base do 'isso não é meu serviço' (Goleman, 1999, página 140).

(2) O trabalhador *assume responsabilidades* delegadas

A pessoa normalmente se esforça e mostra gostar de enfrentar o desafio, sem esquivar-se de responsabilidades inerentes à autoridade aferida, responsabilizando-se pelos resultados obtidos, mesmo aqueles os aquém do esperado; em geral, o gerente parte do princípio que a ela aceita e busca responsabilidades e desafios, parecendo assumir uma posição de que o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar e, por isto, tende a ser automotivada, autodirigida, criativa e competente.

No caso do extremo da pessoa assumir responsabilidades delegadas, sob o ponto de vista social, diz-se que existe a maturidade e, caso, contrário, a imaturidade, cada qual com comportamentos características definidas, conforme apresentado no Quadro 2.4. Em razão desses comportamentos, nos casos de definição do tipo de gerenciamento, adota-se um ou

outro e, segundo a literatura técnica (Argyris, 1968, páginas 58 e 59; Schermerhorn, 1999, páginas 61 e 62), os casos de controle e supervisão estrita são mais adequados para pessoas imaturas. Este pensamento vem de encontro com a Teoria X, de McGregor, a qual explicitamente esta relacionada com o estilo tradicional de administração²¹ e parte do princípio de que as pessoas devem ser fiscalizadas e controladas externamente, para que elas possam executar suas tarefas laborais (Chiavenato, 1999b, páginas 183 a 185).

Quadro 2.4. Dimensões da Imaturidade e Maturidade do Indivíduo, segundo Argyris.

Imaturidade	Maturidade
Passividade	Atividade
Dependência	Independência
Comportamento limitado	Comportamento diversificado
Interesses casuais e superficiais	Interesses intensos e profundos
Perspectivas de curto prazo	Perspectivas de longo prazo
Posição subordinada (inferior)	Posição superordenada (superior)
Baixa autoconsciência (controle externo)	Elevada autoconsciência (autocontrole)

Fonte: Baseado em Schermerhorn (1999), Klering (1994), Oliveira (2000), Chiavenato (1998).

Contudo, a Teoria X é uma particularidade da teorização de Douglas McGregor sobre o estilo gerenciamento a ser escolhido para uma organização. E isto porque essa teoria é um dos extremos, aplicável em situações específicas de extrema imaturidade dos trabalhadores. Segundo este autor, os comportamentos administrativos dependem das crenças básicas adotadas pelos gerentes e, neste sentido, ele identifica dois padrões conflitantes de crenças básicas, que denominou Teoria X e Teoria Y, existindo um *continuum* entre as duas. A Teoria X, conforme já referenciado, parte do pressuposto de que as pessoas precisam ser fiscalizadas e controladas externamente em razão da imaturidade; a Teoria Y, noutro extremo, pressupõe que as pessoas sejam maduras e, assim, o gerenciamento deve ser aberto e dinâmico, extremamente democrático, criando oportunidades, libertando potencialidades, removendo obstáculos, encorajando o crescimento individual e proporcionando orientação quanto a objetivos (Chiavenato, 1999b, página 186).

Assim, partindo-se da afirmação de McGregor de que os comportamentos administrativos dependem das crenças básicas adotadas pelos gerentes, nota-se claramente o estilo gerencial é função mais das atitudes dos decisores do que propriamente dos próprios trabalhadores. Em razão dessa idéia, as premissas do *continuum* em que as Teorias X e Y servem de referenciais acabam sendo reduzidas aos seus extremos na prática, como se fossem verdades únicas e

²¹ O gerenciamento tradicional é representado por três movimentos: o Gerenciamento Científico (Taylor), a Escola Clássica do Gerenciamento (Fayol) e a Teoria Burocrática (Weber), correntes que oportunizaram a

absolutas. Isto se torna causa de disfunções de projetos organizacionais, por interpretação inadequada para uma dada situação, dessa teorização e de outras decorrentes que se tornam clássicas e universais, por exemplo, de estilos de lideranças definidos por White & Lippitt (1975, página 658) em autoritário, democrático e liberal ou *laissez-faire*. O próprio McGregor (1999, páginas 54 e 55) chama a atenção para este fato, nos seguintes termos:

(...) as pressuposições da Teoria Y ressaltam o fato de que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana, e sim da engenhosidade da direção em descobrir como atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos. A teoria X oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar. Para a Teoria Y, ao contrário, o problema está na direção. Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não-criativos e não querem cooperar, a Teoria Y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na organização.

(...) o princípio fundamental de organização derivado da Teoria X é o da direção e controle através do exercício da autoridade - o chamado "princípio escalar". O princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar 'melhor' os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa. Esses dois princípios têm implicações profundamente diferentes no que diz respeito à tarefa de administrar recursos humanos, mas o princípio escalar está tão firmemente implantado nas atitudes gerenciais que as implicações do princípio de integração não são facilmente percebidas.

Uma interpretação simples e lógica dessas afirmações de McGregor leva para uma condição de existência do *continuum* entre as premissas dessas duas teorias, sendo que um adequado gerenciamento dos recursos humanos depende muito mais da capacidade de interpretação do contexto por parte do gerente do que a escolha de um ou outro extremo, X ou Y. Porém, para se pensar nesse *continuum* para a adequação da forma de gerenciamento de acordo com as características de maturidade dos recursos humanos, necessário torna-se que as habilidades humanas dos gerentes sejam valorizadas e suas crenças e valores ultrapassem a barreira das pressuposições simplistas da Teoria X, esta que deriva do pensamento da Escola Clássica da Administração que, por sua vez, tem preocupação unicamente com o desempenho a partir do ponto de vista de execução das tarefas - não se quer dizer com isto que a Teoria X não seja aplicável em certas condições de imaturidade dos indivíduos, uma vez que, conforme relata *Chris Argyris, em seu livro Personality and Organization*, "as estratégias administrativas convencionais para a organização, direção e controle dos recursos humanos da empresa se ajustam maravilhosamente às capacidades e características da criança, não às de adulto"

teoria da máquina (mecanicista), nas quais as pessoas eram consideradas como acessórias às máquinas, baseando-se que as pessoas trabalham primeiro em função do dinheiro. (Reis & Peña, 2001, página 666).

(McGregor, 1999, página 48). E "seguir regras de uma maneira imitativa representa um estágio relativamente inicial do desenvolvimento de uma criança (...) um dos traços que identificamos com a idade adulta é a prontidão para ser responsável por tudo o que se faz". (Branden, 1997, páginas 34 e 42).

É natural que, quando se enfrenta resistência na busca de eficiência e eficácia, pensa-se logo em comportamentos julgados inadequados dos subordinados que possam causar baixos resultados, e os gerentes acabem adotando uma postura em que, pelos pressupostos da Teoria X, erroneamente a disciplina tende a imperar (Bellizzi & Hasty, 2000, página 154):

disciplina esta que deve ser consistente com a natureza da baixa performance. Porém, a variedade de fatores da natureza da baixa performance pode ser advinda dos mais diversos elementos, influenciando no modo de administrar a disciplina e, portanto, do efetivo controle. Dentre estes fatores, destacam-se em especial as características de personalidade dos subordinados e, quando isto ocorre, a disciplina é ministrada com base em punições e recompensas, segundo o comportamento desejável ou não: em comportamentos inadequados ao desejável, geralmente predomina a severidade da punição.

Entretanto, exceto pela generalização²², dada a ausência de aceitação plena de um método que verifique o *quantum* de maturidade dos recursos humanos e que possibilite ajustar o estilo gerencial às características dos recursos humanos para *uma perfeita adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal*, os gerentes agem mais por empirismo do que propriamente em técnicas ou, quando se fundamentando em nessas, consideram tão apenas os elementos tecnológicos e de mercado, ainda que existam referenciais na qualificação da maturidade dos trabalhadores, como as dimensões enunciadas por Argyris (quadro 2.4) e os critérios para medir a maturidade de grupos, desenvolvidos por Schein (quadro 2.5). As conseqüências dessa postura é que as formas de controle praticamente seguem os ditames referidos na seção 2.1. *As Abordagens de Controle nas Organizações*. Então, novamente se recai na ilusão de querer que os indivíduos se adaptem às situações que não lhes são habituais, fazendo com *que a água corra para cima nas tentativas de controlar comportamentos*, não se respeitando a natureza humana quando se busca que *as pessoas se comportem segundo os desejos* dos gerentes, sem considerar que o efetivo *controle consiste em adaptação seletiva à natureza humana*. Isto é particularmente típico nos casos de projeção, conforme afirma Schermerhorn (1999, página 79):

²² Peter Drucker, por exemplo, generaliza que o papel do administrador tem cinco funções básicas: (1) definição de objetivos; (2) organização; (3) motivação e comunicação; (4) medição; e, (5) desenvolvimento de pessoas. (In: Heller: 2000, páginas 33 a 35)

A projeção é a atribuição de características pessoais para outros indivíduos; é mais provável que aconteça no estágio de interpretação da percepção. Um exemplo de erro clássico de projeção é quando os gerentes presumem que as necessidades dos seus subordinados são iguais às suas. Suponha, por exemplo, que, no seu trabalho, você tenha responsabilidade e auto-realização. Vamos supor que você foi recém nomeado gerente de um grupo cujo trabalho é chato e rotineiro. Você pode tomar rapidamente a iniciativa de mudar esses trabalhos, para ajudar as pessoas a obterem mais satisfação, enfrentando mais desafios no trabalho, porque quer que elas tenham experiências que você valoriza. Mas pode não ser uma decisão muito inteligente. Se você projetar suas necessidades nos subordinados, as diferenças individuais ficam perdidas. Em vez de conseguir que o trabalho dos subordinados combine com as necessidades deles, você faz com que combine com as suas. O problema é que eles podem estar satisfeitos e produtivos realizando trabalhos que parecem chatos e rotineiros para você. A projeção pode ser controlada através de um alto grau de autoconsciência e empatia - a capacidade de enxergar uma situação como os outros vêem.

Quadro 2.5. Critérios para medir a maturidade de um grupo de trabalho.

Critério	Grupo Imaturo	Grupo Maduro
1. Mecanismos de <i>feedback</i>	Pobres	Excelentes
2. Métodos para tomada de decisão	Disfuncionais	Funcionais
3. Lealdade / Coesão do grupo	Baixa	Alta
4. Procedimentos operacionais	Inflexíveis	Flexíveis
5. Uso dos recursos dos membros	Pobres	Excelentes
6. Comunicações	Não claras	Claras
7. Metas	Não aceitas	Aceitas
8. Relações com a autoridade	Independentes	Interdependentes
9. Participação na liderança	Baixa	Alta
10. Aceitação dos pontos de vista da minoria	Baixa	Alta

Fonte: Schermerhorn *et al.* (1999, página 136)

O papel de um gerente é, sem dúvida, fazer com que a eficiência, a eficácia e a efetividade estejam presentes na organização e, assim, ele deve melhor aproveitar as suas habilidades, conceituais, humanas e técnicas. O aproveitamento otimizado dessas habilidades depende do contexto e, desse modo, lidar empática e coerentemente com as pessoas, com atitudes e comportamentos adequados às situações e que respeitem a natureza e a formação sócio-cultural dos trabalhadores, é um requisito essencial, pois, "para criar e manter a confiança, precisamos entender e levar em conta o modo com os 'outros' instintivamente preferem interagir" (Cooper & Sawaf, 1997, página 132). *Não existe uma organização sem gente* e, por isto, o gerente de sucesso é o agente capaz de fazer com que o corpo social da organização aja no sentido de conciliar objetivos organizacionais e individuais, sendo que os aspectos subjetivos da natureza humana devem ser levados em consideração, pois,

a capacidade de respeitar diferenças e diversidade de valores é uma importante chave para o sucesso na gestão do comportamento organizacional em diferentes culturas. (...) A personalidade é uma característica importante do indivíduo a ser compreendida pelo gerente porque isso contribui para os 'insights' de comportamento organizacional, pois esperamos ter um inter-relacionamento

previsível entre a personalidade e a tendência de alguns comportamentos (Schermerhorn et al., *op. cit.*, páginas 40 e 61).

2.2. O Impacto da Teoria Contingencial no Desenho Organizacional²³

Em geral, para o nível institucional de uma organização, a preocupação é com o futuro, em se "saber onde se quer chegar" num provável contexto a advir: as ações se voltam para "o que, onde, como e quando ocorre e/ou poderá ocorrer", de modo a efetuar-se planejamentos que possibilite a efetividade organizacional com base nas tendências de variáveis externas e internas, visando reduzir as incertezas ambientais. Aquilo que a organização vê no seu momento e na tendência futura é de importância vital e determina a predominância de uma ou outra forma de controle, conforme abordado na seção 2.1. Como referencial a tal necessidade, na atualidade, a literatura técnica aponta para a visão do relativismo em administração, através da Teoria Contingencial em que "a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional" (Cury, 1995, página 64), havendo interdependência do tipo "se-então: se o ambiente é assim ou assado, então a técnica administrativa mais eficaz para atuar nele será assim ou assado" (Chiavenato, 1999b, página 558). "Esta nova abordagem administrativa parte da premissa que não existe uma única e exclusiva forma de melhor estruturar uma organização à consecução de seus vários objetivos em função da dependência estrutural e funcional com o ambiente externo e tecnologia" (Pacheco Jr., 1997, páginas 43 e 44). Não se descarta, portanto, nenhuma forma administrativa nos projetos organizacionais: o contexto ambiental é que determina as estruturas organizacionais em busca da eficiência, eficácia e efetividade.

Chiavenato (*op. cit.*, páginas 560 a 598) aponta autores que, em suas pesquisas, definem as dimensões da Teoria Contingencial:

(a) Alfred Chandler: Estratégia e Estrutura organizacional

Diferentes estruturas organizacionais são necessárias para fazer frente eficientemente a diferentes estratégias e ambientes. A alteração ambiental é o principal fator na escolha da estrutura adequada. (...) diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias, e essas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais para serem implementadas com eficiência e eficácia. (...) O ambiente influencia a estratégia da organização e esta utiliza a estrutura organizacional como ponto de apoio para a sua execução.

(b) Tom Burns e G. M. Stalcker: Organizações Mecanísticas²⁴ e Orgânicas.

Numa pesquisa desses autores quanto aos métodos e procedimentos administrativos industriais proporcionou uma classificação em dois tipos de organizações: (1) mecanísticas, mais apropriadas "para operações em condições ambientais relativamente estáveis", e (2) orgânicas, exigida "pelas condições ambientais em transformação" - as principais características dessa tipologia são apresentadas no quadro 2.6.

Quadro 2.6. Características dos Sistemas Mecanísticos e Orgânicos.

Características	Sistemas Mecanísticos	Sistemas Orgânicos
Estrutura Organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de Cargos e de Tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definitivos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo Decisorial	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações	Predominantemente verticais.	Predominantemente horizontais.
Forma de Controle	Rígido, predominando as regras e regulamentos, formalizados por escrito.	Flexível, baseado na informalidade, no bom relacionamento e na auto-gestão.
Princípios Dominantes	Princípios Gerais da Teoria Clássica.	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas.
Ambiente	Estável e permanente.	Instável e dinâmico.

Fonte: Chiavenato (1999b, página 568).

(c) F.E. Emery e E. L. Trist: Contextos Ambientais.

Estes autores, visando "identificar o processo e as reações que ocorrem no 'ambiente' como um todo, no sentido de classificar a natureza do 'ambiente' que circunda a organização e as conseqüências da natureza ambiental sobre a estrutura da organização", chegaram a quatro contextos que definem os respectivos tipos de organizações que neles se desenvolvem e melhor se adaptam sob o ponto de vista de sobrevivência no mercado (Chiavenato, *op. cit.*, páginas 569 a 577):

²³ O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização, uma vez que ele significa o arranjo e o processo de arranjar as características estruturais (...) para atingir ou aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. (Kilmann, Pondy & Slevin *apud* Chiavenato, *op. cit.*, páginas 660 e 661)

²⁴ A organização mecanicista (ou mecanística) é derivada das teorias clássica da Administração, proposta por Whorly, em que os modelos de Taylor, Fayol e Weber servem de fundamentos e traz no seu bojo o conceito

- Ambiente Tipo 1 - meio plácido e randômico (extremamente estável e rotineiro): desenvolvem-se organizações de pequeno porte e puramente competitivas, vendendo produtos homogêneos e, por isto, dificilmente uma pode afetar as outras; tende a predominar a concorrência pura.
- Ambiente Tipo 2 - plácido e segmentado (média estabilidade e relativa rotina): desenvolvem-se organizações de tamanho variando a porte de pequenas a grandes, vendendo produtos similares, mas não idênticos (de baixa diferenciação) e, assim, segmentam o mercado pelo domínio tecnológico de um produto ou região; tende a predominar a concorrência imperfeita ou monopólio impuro.
- Ambiente Tipo 3 - perturbado e reativo (instável e mutável): desenvolvem-se organizações do mesmo tamanho, tipo, objetivo(s) e dispendo das mesmas informações e disputando o mesmo mercado, vendendo produtos que tenham poucos substitutos (de média diferenciação), induzindo à formação de *grupos com múltiplos interesses*; tende a predominar o oligopólio.
- Ambiente Tipo 4 - turbulento (instável e altamente mutável): desenvolvem-se organizações em geral de tamanho grande que vendem produtos heterogêneos e únicos (elevada diferenciação), assim, tendo um considerável controle de mercado; predomina o monopólio puro.

Segundo Chiavenato (*op. cit.*, página 576), "cada tipo de ambiente provoca o aparecimento de diferentes características organizacionais. Estas não são ditadas pela própria organização, mas são impostas externamente pelas condições ambientais". Assim, como conclusão dessa pesquisa, diz-se que a organização se desenvolve e se estrutura adaptando-se às condições ambientais de contexto, visando buscar sua sobrevivência no mercado.

(d) Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch: Organização e Ambiente.

Estes autores, pesquisando indústrias que atuam em diferentes segmentos e contextos (mercadológico, técnico-econômico e científico), observaram que "as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente", explicando "a íntima relação entre as variáveis externas (como a certeza e a

estabilidade do ambiente) e os estados internos da organização (diferenciação²⁵ e integração²⁶ organizacionais), bem como o tipo de solução utilizada nos conflitos interdepartamentais e interpessoais". A organização, como sistema aberto, assim, ajusta-se em sua estruturação às condições ambientais, internas e externas, não existindo um único e melhor modo desse ajustamento, pois isto depende do contexto de interação. As "organizações funcionam melhor quando os níveis de diferenciação e integração equivalem ao nível de incerteza".

(e) Joan Woodward: Organização e Tecnologia.

Woodward, em pesquisa de tipos de tecnologia de produção, conclui que "a estrutura organizacional e o funcionamento da empresa" são afetados pela tecnologia adotada, existindo "uma forte correlação entre estrutura organizacional e a previsibilidade das técnicas de produção", bem como "o sistema de supervisão e sua amplitude de controle", conforme apresentado no quadro 2.7.

Quadro 2.7. Estrutura Organizacional adotada segundo a tecnologia utilizada por uma organização bem sucedida, segundo conceitos de Joan Woodward.

Tecnologia de Produção	Previsibilidade das Técnicas de Produção	Número de Níveis Hierárquicos	Tipo e Amplitude de Controle
Produção Unitária (manual)	Baixa	Menor	Controle indefinido e tendente a orgânico
Produção em Massa (sistema mecânico)	Média	Médio	Princípios clássicos e médio controle
Produção Contínua (automatizado)	Elevada	Maior	Princípios orgânicos e menor controle

Fonte: Chiavenato (1999b, páginas 593 e 594).

A partir destas pesquisas, em especial as de Lawrence & Lorsch que principiam o enfoque contingencial, constata-se que "as organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia" (Chiavenato, *op. cit.*, páginas 585 e 599).

Sob o ponto de vista de controle, na medida em que "os decisores não possuem informações suficientes sobre os fatores ambientais e têm dificuldade de prever as mudanças externas, maior é o risco de fracasso das respostas organizacionais". Assim, elas "têm de enfrentar e administrar a incerteza para ser eficazes, de modo a buscar o ajuste adequado entre as suas estruturas internas e o ambiente externo" (Daft, 1999:57-58).

²⁵ "Diferenciação é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado e tendendo a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada". (Chiavenato, *op. cit.*, página 577)

²⁶ Integração é o processo pelo qual os diferentes subsistemas ou departamentos são coordenados para convergir e atingir os objetivos organizacionais, em resposta às demandas ambientais. (Chiavenato, *op. cit.*, páginas 579 e 580)

Em relação ao ambiente, James D. Thompson o classifica em duas *continuas*, em termos de estrutura e dinâmica, no seguinte modo (*in*: Chiavenato, *op. cit.*, páginas 624 a 627):

- Quanto à sua estrutura
 - ✓ Ambiente homogêneo: de pouca segmentação de mercado, composto de clientes, fornecedores e concorrentes semelhantes, caracterizando simplicidade ambiental, sendo que a organização tem exigência de menor *diferenciação* - as organizações reagem com estruturas organizacionais simples; e,
 - ✓ Ambiente Heterogêneo: de alta diferenciação de mercado, composto de grande distinção de clientes, fornecedores e concorrentes, caracterizando complexidade ambiental - as organizações reagem com elevada *diferenciação* estrutural.
- Quanto à sua dinâmica
 - ✓ Ambiente Estável: com pouca ou nenhuma variabilidade, que praticamente não ocorrem mudanças e, quando estas existem, são previsíveis; e,
 - ✓ Ambiente Instável: com grande variabilidade e dinâmica, em que "os agentes estão constantemente provocando mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças e a instabilidade provocada pelas mudanças gera a incerteza para a organização".

Dessas classificações, têm-se quatro possibilidades ambientais em que uma organização pode estar inserida de forma imediata, no seu ambiente de tarefa, com características funcionais de adaptabilidade, conforme apresentado no quadro 2.8. No caso de ambiente homogêneo-estável, em geral a organização responde com baixa diferenciação e estrutura organizacional simples e, na medida em que o ambiente se torna mais heterogêneo, a diferenciação aumenta e, assim, a estrutura organizacional torna-se mais complexa, com tendências burocráticas. De outro lado, num ambiente homogêneo-instável, em geral predomina sistemas orgânicos de considerável diferenciação dos componentes estruturais (divisões, departamentos etc.), uma vez que há a necessidade de responder ao ambiente, porém, de estrutura organizacional tendendo ao burocrático, uma vez que predominam as regras e regulamentos de rotina; e, na situação de instabilidade e na medida em que o ambiente se torne heterogêneo, tendem as organizações a adotar estruturas dinâmicas e descentralização dos componentes estruturais, uma vez que é exigida flexibilidade para responder as incertezas ambientais (Chiavenato, 1999b, páginas 624 a 630; Daft, 1999, páginas 57 a 59).

Quadro 2.8. Tendência estrutural de uma organização, adaptada às características de seu ambiente de tarefa.

Ambiente	Estável	Instável
Homogêneo	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional simples diante da simplicidade do ambiente - Reações padronizadas ao ambiente por meio de regras e regulamentos de rotina. - Os departamentos são aplicadores de regras e regulamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional simples diante da simplicidade do ambiente - Reações não padronizadas, mas voltadas ao planejamento contingencial e à absorção da incerteza. - Tomada de decisão descentralizada no nível de departamentos
Heterogêneo	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional complexa com várias divisões funcionais, cada uma correspondendo a um segmento do ambiente. - Divisões de base geográfica ou semelhante por causa da heterogeneidade ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional complexa e diferenciada para lidar com multivariados segmentos ambientais. - Descentralização para lidar com a absorção da incerteza e planejamento contingencial descentralizado.

Fonte: Chiavenato (1999b, páginas 627 a 630).

Segundo Chiavenato (*op. cit.*, página 657), no caso de encontrar-se em um ambiente instável, para "eliminar a incerteza e utilizar critérios técnicos de racionalidade, a empresa remove a maior quantidade possível de variáveis que possam afetar o funcionamento de seu núcleo técnico. (...) as empresas procuram proteger seus núcleos técnicos das variações ambientais", lançando mão de mecanismos de defesa (amortecimento das influências ambientais; suavização das transações de entrada e saída; previsão e adaptação das variações ambientais; e racionamento dos produtos e serviços) que os mantenham operando como um sistema fechado, previsível e estável. Desse modo, para lidar com as incertezas ambientais, a organização parte do princípio de que os seus núcleos técnicos operam em regime de sistema fechado, previsível e estável, em que as influências ambientais a esse sistema seriam apenas quanto ao *continuum* homogêneo-heterogêneo. Assim, as formas de controle desses núcleos seriam *facilitadas*, com uma predominância estrutural de controle burocrático.

Outrossim, a Teoria Contingencial dita que a tecnologia é outra variável independente e importante à estruturação da organização e, em conseqüência, às formas de controle, em todos os níveis. Para Charles Perrow, a tecnologia impõe características à organização, uma vez que é função dela que os processos ocorrem e resultam os produtos, concretos e abstratos (*in*: Chiavenato, *op. cit.*, páginas 641 e 647). Segundo Daft (1999, página 80), as pesquisas de Woodward dizem respeito à complexidade técnica dos sistemas de produção, em se referindo ao grau de mecanização do processo de fabrico: um "alto grau de complexidade técnica

significa que a maior parte do trabalho é realizada por máquinas; baixa complexidade técnica indica que os trabalhadores desempenham um papel importante no processo de produção". De suas conclusões, três grupos básicos caracterizam uma classificação das tecnologias produção, num *continuum* dos sistemas de produção (vide figura 2.8): Grupo I - Produção em pequenos lotes e unidades; Grupo II - Produção em massa e em grandes lotes; e, Grupo III - Produção em processo contínuo.

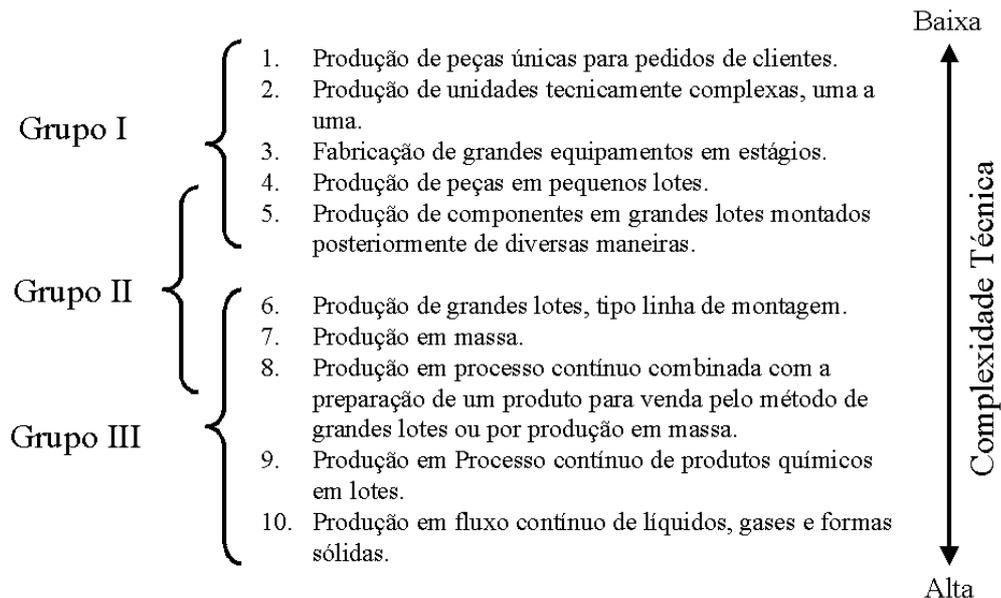


Figura 2.8. Classificação das tecnologias de produção, segundo Joan Woodward. Fonte: Daft (1999, página 80).

Reportando-se à classificação das tecnologias de produção de Woodward para o *continuum* de dinâmica ambiental, Perrow & Litwak, Hage e Aiken (*in*: Chiavenato, 1999b, página 644) tipificam as tecnologias em dois extremos de operação: *rotineiras* e *não-rotineiras* (vide figura 2.9). A *tecnologia rotineira* é característica de processos em que predominam as técnicas (fatores tecnológicos), com pouca influência dos fatores humanos durante o processo, visto que predominam a mecanização e a automação. A *tecnologia não-rotineira*, por sua vez, é inerente a processos artesanais e de manufatura, em que há a predominância dos fatores humanos sobre os fatores tecnológicos e, portanto, com uso intensivo da mão-de-obra. Em nível intermediário entre esses dois extremos, existe a *media tecnologia*, caracterizada por operações em que há a *conjugação de máquinas e equipamentos com as pessoas que devem operá-los ou controlá-los*.

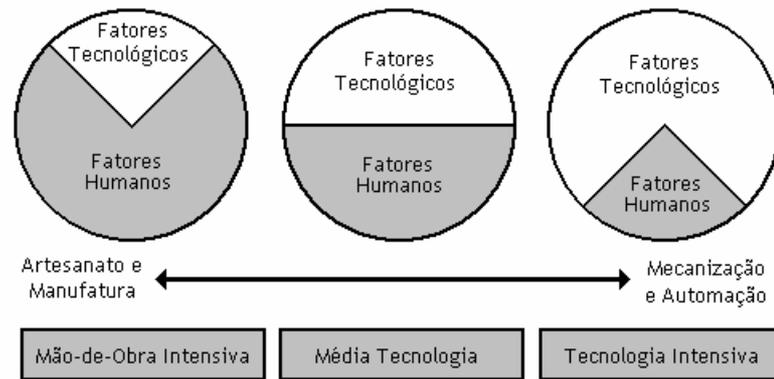


Figura 2.9. Influência dos fatores tecnológicos e humanos nos Sistemas de Produção. Fonte: Chiavenato (1999b, página 644).

A conclusão desse quadro é que a tecnologia utilizada tem a "propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas" (Chiavenato, *op. cit.*, página 649). Neste sentido, Daft (1999, página 81) faz interessantes considerações do impacto da tecnologia sobre a organização, em se referindo da pesquisa de Woodward:

(...) O número de níveis de gerência e a proporção de gerentes e o total de funcionários, por exemplo, aumentam de forma definitiva à medida que a complexidade técnica cresce da produção unitária para o processo contínuo. Isto indica a necessidade de maior volume de gerência para administrar a tecnologia complexa. A proporção de mão-de-obra direta/indireta diminui com a complexidade técnica porque são necessários mais trabalhadores indiretos para suportar e manter uma maquinaria complexa. Outras características como a abrangência de controle, procedimentos formalizados e a centralização são altas quanto à tecnologia de produção em massa e baixas para outras tecnologias, porque o trabalho é padronizado. As tecnologias da produção unitária e do processo contínuo exigem trabalhadores altamente capacitados para operar as máquinas e comunicações verbais para possibilitar a adaptação às mudanças de condições. Já a produção em massa e padronizada é rotinizada, de modo que ocorrem poucas alterações à rotina, sendo, portanto, necessária pouca comunicação verbal com funcionários menos capacitados.

De um modo geral, os sistemas de gerenciamento nas tecnologias de produção unitária e de processo contínuo caracterizam-se como orgânicos. Eles têm fluxo mais livre e são mais adaptáveis, com poucos procedimentos e menos padronizações. A produção em massa, contudo, é mecânica, com cargos padronizados e procedimentos formalizados. As conclusões de Woodward sobre tecnologia forneceram, dessa maneira, uma importante e nova visão das causas da estrutura organizacional.

As pesquisas de Woodward indicam claramente existir um *continuum* de tecnologia em que os extremos caracterizam-se de elevada complexidade, em que "a maior parte dos trabalhos é realizada por máquinas, à baixa complexidade", na qual "os trabalhadores desempenham um papel importante no processo de produção" (Daft, 1999, página 80). Esse *continuum* se ajusta a tipologia da tecnologia de Perrow & Litwak, Hage e Aiken, em que a elevada complexidade

diz respeito a rotinização dos processos e a baixa complexidade, a não-rotinização, conforme indica a figura 2.9. Sob o ponto de vista gráfico, buscando-se a integração dessa *continua* com a classificação das organizações de Burns & Stalcker - mecânicas e orgânicas adequadas ao *continuum* entre ambientes estável e em mutação, respectivamente -, nota-se que não existe uma congruência linear entre elas.

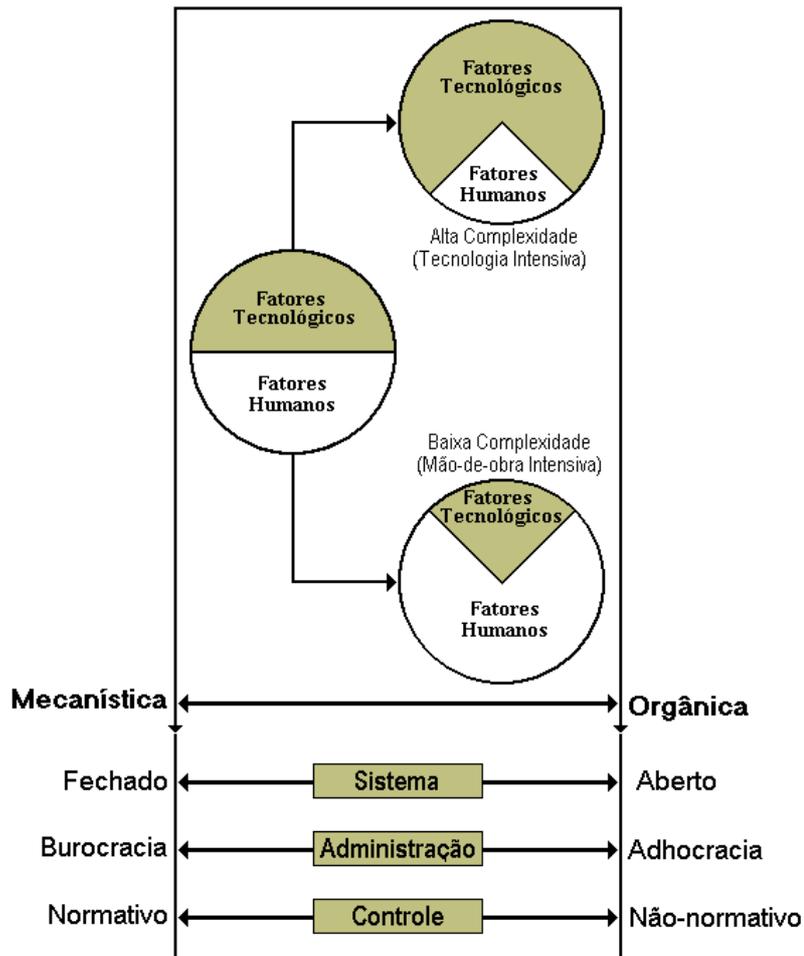


Figura 2.10. Relações entre as formas de tecnologia e os sistemas de administração para empresas bem sucedidas, segundo a Teoria Contingencial. Fonte: Do autor.

No entanto, pode-se reescrever as *continua* dessas teorizações de tal modo que se possa ter uma integração dos pontos de convergência como foco de orientação. Na figura 2.10 vê-se claramente que as organizações que utilizam tecnologia intensiva (elevada complexidade) e mão-de-obra intensiva (baixa complexidade) se caracterizam como orgânicas, enquanto aquelas que dosam a utilização de fatores técnicos e humanos em proporções similares, típica da *produção em massa* - de média complexidade - são caracterizadas como organizações mecânicas. A consequência, sob a ótica de controle dos recursos humanos, é que as últimas

impõem características administrativas de sistema fechado, tendendo ao regime burocrático: padronização de cargos, autoridade baseada na hierarquia e no comando, processo decisório centralizado na cúpula, comunicação verticalizada e forma de controle baseado em regras e procedimentos; as últimas, por sua vez, assumem estruturas tendendo ao adhocrático²⁷, com características adaptativas, transitórias e flexíveis: baixa padronização de cargos, autoridade baseada no conhecimento e na consulta, decisões descentralizadas, predominância de comunicações horizontais, e controle baseado na auto-gestão e no bom relacionamento entre os seus integrantes.

Embora as pesquisas mostrem o impacto da tecnologia sobre os sistemas gerencial e estrutural nas organizações, num *continuum* entre orgânico e mecanístico, esta variável não é única e exclusivamente independente, uma vez que as dinâmicas ambientais devam ser consideradas na estratégia organizacional. Neste sentido, assumindo-se o referencial a *abordagem dos valores antagônicos* à eficácia organizacional desenvolvida por Quinn & Rohrbaugh (1983, páginas 363 a 377), quatro situações decorrem de duas *continuas*, flexibilidade-controle e foco interno-externo (vide figura 2.11), devem ser sopesadas em estratégias organizacionais, conforme se segue:

- (a) no *Modelo de Processo Interno* o foco é interno e com ênfase no controle, o que diz respeito a um ambiente homogêneo e, neste sentido, a estrutura organizacional tende a ser simplificada;
- (b) no *Modelo de Metas Racionais*²⁸ há ênfase no controle dos processos e o foco externo, uma vez o ambiente de ação apresenta uma maior dinâmica de mercado, muito embora haja homogeneidade e, assim, a diferenciação tende a não ser elevada e, portanto, respondendo com uma estrutura organizacional simples;
- (c) no *Modelo dos Recursos Humanos* requer-se uma maior complexidade da estrutura organizacional como resposta à heterogeneidade ambiental, em especial na aplicação de dinâmicas tecnológicas que exige o desenvolvimento dos recursos humanos em

²⁷ Chiavenato (1999b, página 673) ressalta que esse tipo de estrutura é típico de uma organização temporária e pequena, do tipo "aqui e agora" (*ad hoc*), com *atribuições e responsabilidades fluidas e mutáveis, poucas regras e regulamentos e autoridade descentralizada*, com fins de responder as demandas ambientais específicas substanciais e passageiras.

²⁸ O modelo de Objetivos Racionais é semelhante à abordagem por objetivos para a eficácia, uma derivação da *Administração por Objetivos* (APO), na qual existe o estabelecimento de metas a serem atingidas e a definição das responsabilidades, servindo os objetivos como guias para o planejamento nos diversos níveis organizacionais e às operações do negócio. (Daft, 1999, página 43; Chiavenato, 1999a, páginas 347 a 374).

autonomia e oportunidades de treinamento e, deste modo, *incorpora os valores de um foco interno e uma estrutura flexível*; e,

- (d) no caso do *Modelo de Sistemas Abertos*, assume-se que o ambiente seja completamente heterogêneo e incerto e, desse modo, é inevitável que se alie flexibilidade e foco externo, uma vez que haja elevada segmentação e intensa mutabilidade de mercado.

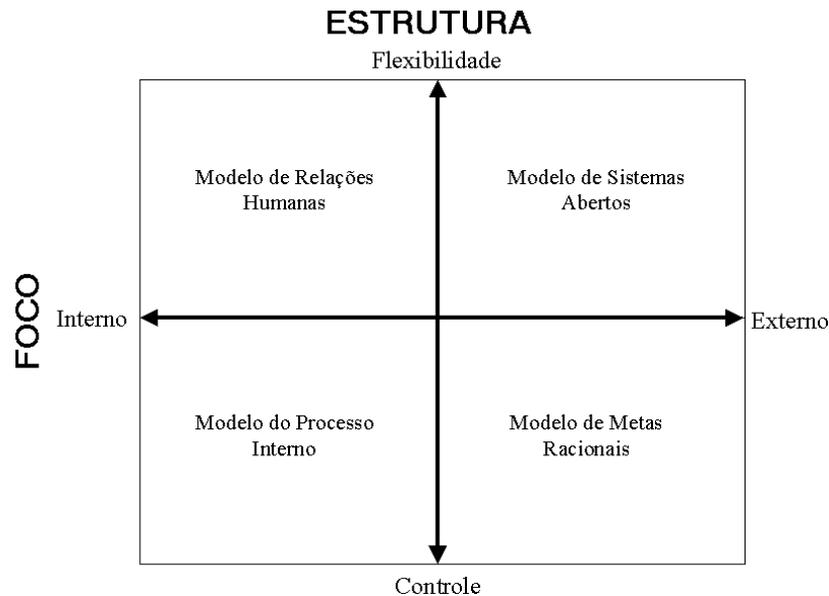


Figura 2.11. Abordagem dos Valores Antagônicos. Fonte: Quinn & Rohrbaugh (1983)

Fazendo-se um paralelo entre os modelos da *abordagem dos valores antagônicos* com as formas de controles propostas por Willian Ouchi, pode-se deduzir que:

- (i) no *Modelo de Processo Interno* prepondera o *Controle Burocrático*, com ênfase no *Controle de Procedimentos* para o corpo técnico, uma vez que o ambiente é homogêneo e estável;
- (ii) no *Modelo de Metas Racionais* recai-se em um misto entre o *Controle de Mercado* e o *Controle Burocrático*, e a ênfase para o corpo técnico é no *Controle de Resultados* aliado ao *Controle de Procedimentos*, visto que o ambiente é instável e homogêneo;
- (iii) no *Modelo dos Recursos Humanos* prioriza-se o *Controle de Clã*, enfatizando-se o *Controle de Entrada* para o corpo técnico, tendo em vista que o ambiente é estável e heterogêneo; e,
- (iv) no *Modelo de Sistema Aberto* o foco é totalmente para o *Controle de Mercado* e, para o corpo técnico, enfatiza-se tanto o *Controle de Entrada* como o *Controle de Resultados*, dado que o ambiente é incerto e heterogêneo.

Segundo Daft (1999, páginas 81 e 82), é premissa de desempenho ideal que estratégia (que lida com o ambiente externo), estrutura e tecnologia precisam estar alinhadas, em especial quando as condições competitivas se modificam, o que significa buscar a adaptação da organização com o ambiente: se o ambiente se torna dinâmico e incerto, a *flexibilidade* é necessária aos processos organizacionais, tanto mais quanto maiores forem as incertezas. Se flexibilidade estrutural é exigida em ambientes instáveis, então o controle burocrático tende a se tornar menos efetivo e, se o foco da organização é no ambiente externo, então a ênfase no ambiente interno é prejudicada. Prepondera, deste modo, o *Modelo dos Sistemas Abertos*, o qual reflete uma combinação de foco externo e estrutura flexível, evidenciando o controle de mercado, sendo que tal situação, como impacto para o sistema gerencial, requer uma estrutura orgânica e, em consequência, uma preponderância ou da tecnologia de produção unitária ou de processo contínuo. Mas nem sempre a organização tem disponibilidade de recursos de modo estruturar-se segundo as demandas ambientais e tecnológicas que causam incertezas. Nestas situações, as organizações estrategicamente *procuram proteger seus núcleos técnicos das variações ambientais*, tendendo a mantê-los operando como sistemas fechados. Se a opção é por um sistema é fechado, é evidente que se tem uma situação de buscar-se a estabilidade operativa e o gerenciamento interno se volta ao controle burocrático: aplica-se o *Modelo de Processo Interno*, preponderando mecanismos de comunicação eficiente, gerenciamento da informação e tomada de decisões. Caso a pressão ambiental externa seja elevada a ponto de afetar sobremaneira o núcleo técnico tido como um sistema fechado, segundo a condição ambiental de homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade, duas situações são possíveis: ou (1) se busca o planejamento interno e o estabelecimento de objetivos, sendo aplicável o *Modelo de Metas Racionais*, com ênfase na produtividade, na eficiência e no lucro; ou, (2) caso da necessidade de desenvolvimento dos recursos humanos pela premência de flexibilidade dos processos internos, a preocupação se volta para o desenvolvimento dos trabalhadores em termos de coesão, moral e oportunidades de treinamento, aplicando-se o *Modelo dos Recursos Humanos*.

2.3 Abordagem Contingencial e os Recursos Humanos

Partindo-se do princípio contingencial de que *as características ambientais condicionam as características organizacionais* e, em razão disso, *não existir mais uma única forma adequada para administrar uma organização*, é evidente que os modelos da *Abordagem dos Valores Antagônicos* servem tão apenas como referenciais à tomada de decisão na escolha

estratégica do *desenho organizacional*: para cada situação ambiental em que se exija maior ou menor flexibilidade e foco entre os ambientes interno e externo, a estratégia é que determina a estruturação organizacional. Porém, nem sempre se pode dizer que haja a melhor *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal*, ainda que possa existir a tendência de a organização estar bem adequada ao ambiente externo. A estratégia de responder a um dado contexto externo impõe uma forma de administrar a organização e, assim, podem ocorrer indesejáveis disfunções de primeiro grau, tal como estruturas e políticas deficientes em razão de um não adequado ajustamento aos seus próprios recursos humanos, conforme apresentado na figura 2.4.

Não se pode apenas considerar o contexto ambiental externo para estruturar uma organização. Neste sentido, Child (1977, página 169) afirma que o desenho organizacional deve considerar os *fatores de contexto* (papel da organização na sociedade, ambiente, tecnologia e recursos humanos envolvidos), *as dimensões anatômicas* (tamanho, a configuração estrutural, a dispersão das unidades e os tipos de combinações de unidades), bem como as *conseqüências comportamentais* (o desempenho, a satisfação, o 'turnover', o conflito, a ansiedade e os padrões informais de relacionamento no trabalho, como principais variáveis).

A estratégia para determinação da estruturação organizacional deve atentar, então, também ao ser humano e para toda complexidade que lhe é inerente, o que efetivamente os teóricos contingenciais consideram com a definição de "O Homem Complexo: o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades, operando como um sistema de maneira que mantém seu equilíbrio interno diante das demandas que lhe são feitas pelas forças externas do ambiente". Aceita-se, deste modo, *variabilidade humana nas organizações*, realçando-se *as diferenças individuais* e respeitando-se *a personalidade das pessoas*, de modo a aproveitar e canalizar "suas habilidades e capacidades" (Chiavenato, 1999b, páginas 689 e 692). E, também, a premissa de que "(...) a falha de uma pessoa não significa que falte atitude ou motivação, mas muito mais a não adaptação de seu estilo de direção a uma nova situação" (Hellriegel *et al.*, 1993, páginas 298 e 312).

Assim, em razão do conceito de *O Homem Complexo*, a teoria contingencial dá novo foco para o gerenciamento dos recursos humanos: o da liderança, enfatizando líder, seguidores (liderados) e a situação (Vergara, 1999, página 81). O líder somente existe se ele for aceito pelos liderados, e isto depende do contexto em que líder e seguidores tenham um relacionamento tal que se busque objetivos preestabelecidos, individual e coletivamente, num dado contexto (Bailey, 2000, página 256; Burton *et al.*, 1999, página 8).

McGregor (1999, páginas 206 e 207) já apontara nessa direção, afirmando:

a liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre as seguintes variáveis: (1) características do líder; (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos seguidores; (3) características da organização, tais como sua finalidade, estrutura, a natureza das tarefas a serem realizadas; e (4) o meio social, econômico e político.

Neste mesmo sentido, Fred E. Fiedler²⁹ (Chiavenato, *op. cit.*, páginas 705 a 709; Freeman & Stoner, 1999, páginas 352 e 353; DuBrin, 2003, páginas 274 a 276) desenvolve um *modelo contingencial de liderança*, enfatizando que o estilo apropriado de liderança depende da situação e identificando três dimensões situacionais que influenciam na eficácia da liderança:

- (1) Relação líder-membros: sentimento de aceitação e de apoio do líder pelos membros e vice-versa - se o líder se dá bem com o grupo e os membros o respeitam, por razões de caráter, capacidade ou personalidade, ele não precisa depender da autoridade formal ou de uma alta estruturação da tarefa para manter a sua influência à realização do trabalho;
- (2) Estrutura da tarefa - grau de conhecimento e precisão na definição e estruturação da tarefa por parte do líder, em um continuum entre tarefas rotineiras e não rotineiras - quanto mais estruturada é a tarefa, tanto maior é facilitado o poder do líder, uma vez que suas ordens devem ser originadas em função de regras de procedimentos de trabalho, ou seja, um líder pode ser bem sucedido se ele atua em uma tarefa altamente estruturada; e,
- (3) Poder da posição do líder - dimensão da autoridade do cargo ou posição formal do líder, independentemente do seu poder pessoal, no que se refere à possibilidade de recompensar e/ou punir os membros para fazer com que o trabalho seja executado.

Do estudo de Fiedler quanto à correlação entre os estilos de liderança e o desempenho do grupo, destaque se dá às *relações líder-membros* em dados contextos e, secundariamente, à estruturação da tarefa, em detrimento ao *poder da posição*. Isto porque, em dadas situações, o líder transacional ou *centrado nas tarefas* (preponderância de normas e procedimentos) é mais eficaz do que aquele transformacional ou *centrado nas relações humanas* (poucas normas e procedimentos), sendo o contrário também válido, em outras situações.

Buscando evoluir o *modelo contingencial de liderança* acima citado, e no intento de integrar os conceitos de sistemas de administração, motivação e liderança, Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1974, página 216) desenvolvem a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, segundo a qual a liderança adequada a uma dada situação depende do grau de maturidade no que diz

²⁹ Fred E. Fiedler. **Style or circumstance: The leadership Enigma.** Psychology Today Magazine, mar 1969.

respeito ao desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionadas à tarefa (Chiavenato, 1999b, páginas 710 a 713; Freeman & Stoner, 1999, páginas 351 e 352). Segundo estes, "na medida que o nível de maturidade dos seguidores tende a aumentar, o comportamento adequado do líder exige cada vez menos estrutura (tarefa), ao mesmo tempo em que deve exigir relações de apoio socioemocional (relações)".

Quadro 2.9. Os Sistemas de Administração de Likert.

Característica	Sistema Administrativo			
	1. Autoritário Coercitivo	2. Autoritário Benevolente	3. Consultivo	4. Participativo
Processo de Decisão	Totalmente centralizado nos níveis superiores.	Centralizado, mas delegado em tarefas rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, mas a decisão é superior.	Totalmente delegado e descentralizado. O nível institucional define as políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	Comunicação vertical descendente.	Prevalece a comunicação vertical descendente sobre a ascendente.	Facilitação das comunicações vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Comunicação eficiente e eficaz, vertical e horizontalmente.
Relações Interpessoais	A informalidade é vetada, com cargos e tarefas confinando as pessoas	Tolerância com a informalidade, porém, existem desconfianças.	Facilitação das relações informais, havendo uma certa confiança nas pessoas.	Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
Sistemas de Recompensas e Punições	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, com base em regulamentos internos. Raras recompensas.	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes; as sociais são raras.	Raras punições e ênfase nas recompensas materiais (salários), porém, as sociais não são ainda freqüentes.	Ênfase nas recompensas sociais e materiais. As punições são raras, mas quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Chiavenato (1999b, página 201).

Assim, sob na ótica de atitudes das pessoas frente ao trabalho, segundo a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança* (vide figura 2.12), observa-se que:

- ✓ Pessoas com baixa maturidade têm melhor desempenho em atividades centradas nas tarefas, uma vez que elas buscam satisfazer as suas necessidades fisiológicas e de segurança³⁰, não se comprometendo com o trabalho;

³⁰ Maslow (2000, página 274) afirma que "a teoria X é uma teoria de motivação que implica todas as necessidades inferiores" e a Teoria Y é "uma teoria de motivação mais inclusiva, mais científica, mais realista porque inclui as necessidades mais elevadas".

- ✓ Na medida em que a maturidade dos indivíduos cresce, dá-se maior importância às atividades centradas nas relações humanas, correspondendo à satisfação das necessidades sociais e a orientação para a tarefa em termos de regras e procedimentos perde força na adequação para o trabalho;
- ✓ As pessoas de elevada maturidade buscam mais auto-realização, e neste sentido, se envolvem com o trabalho sem que atividade esteja centrada na tarefa e independe das relações humanas.

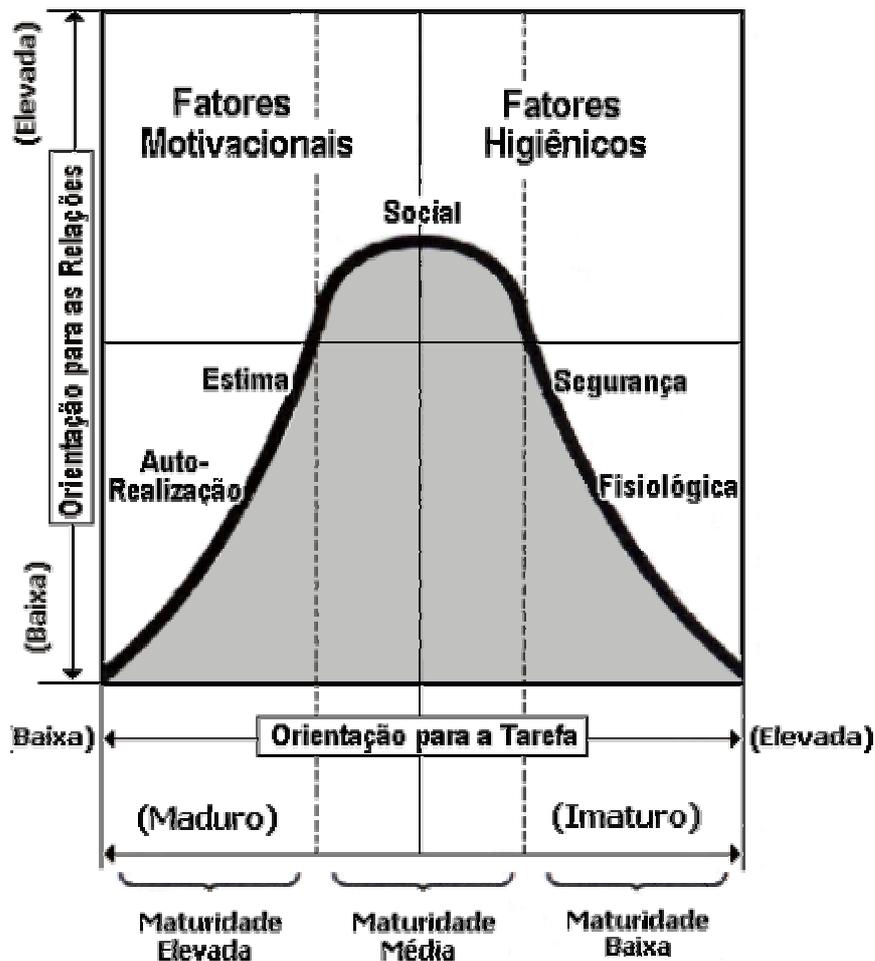


Figura 2.12. *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*. Fonte Hersey & Blanchard (1974).

Hersey & Blanchard buscam mostrar a existência de uma relação entre a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança* com os sistemas de administração enunciados por Likert (vide quadro 2.9) e McGregor (teorias X e Y), conforme mostrado na figura 2.13 (*in Chiavenato, op. cit.*, página 712). Segundo esses autores, o sistema de administração da *Teoria X*, de McGregor, corresponde ao *autoritário coercitivo*, e é apropriado para pessoas de maturidade baixa; da mesma forma, ao sistema de administração da *Teoria Y* corresponde ao *participativo* de Likert,

adequado para pessoas com maturidade de média para elevada - os sistemas *autoritário benevolente* e *consultivo* se encontram no intermeio do *continuum* das teorias X e Y.

Interessante, nesta relação de integração de teorias é que, para pessoas de elevada maturidade parece não haver correspondência entre as a Teoria de Ciclo Vital de Liderança e os sistemas de administração supracitados, porém, o próprio Maslow deixou implícita da necessidade de uma nova teoria, a qual ele não terminou, em que se parta do pressuposto de que "as pessoas, uma vez que alcançam um nível de segurança econômica, lutariam por uma vida baseada em valores, uma vida de trabalho onde a pessoa fosse capaz de criar e produzir", na busca de suprir as *necessidades mais elevadas* de auto-estima e auto-realização (Maslow, 2000, páginas 84 e 85).

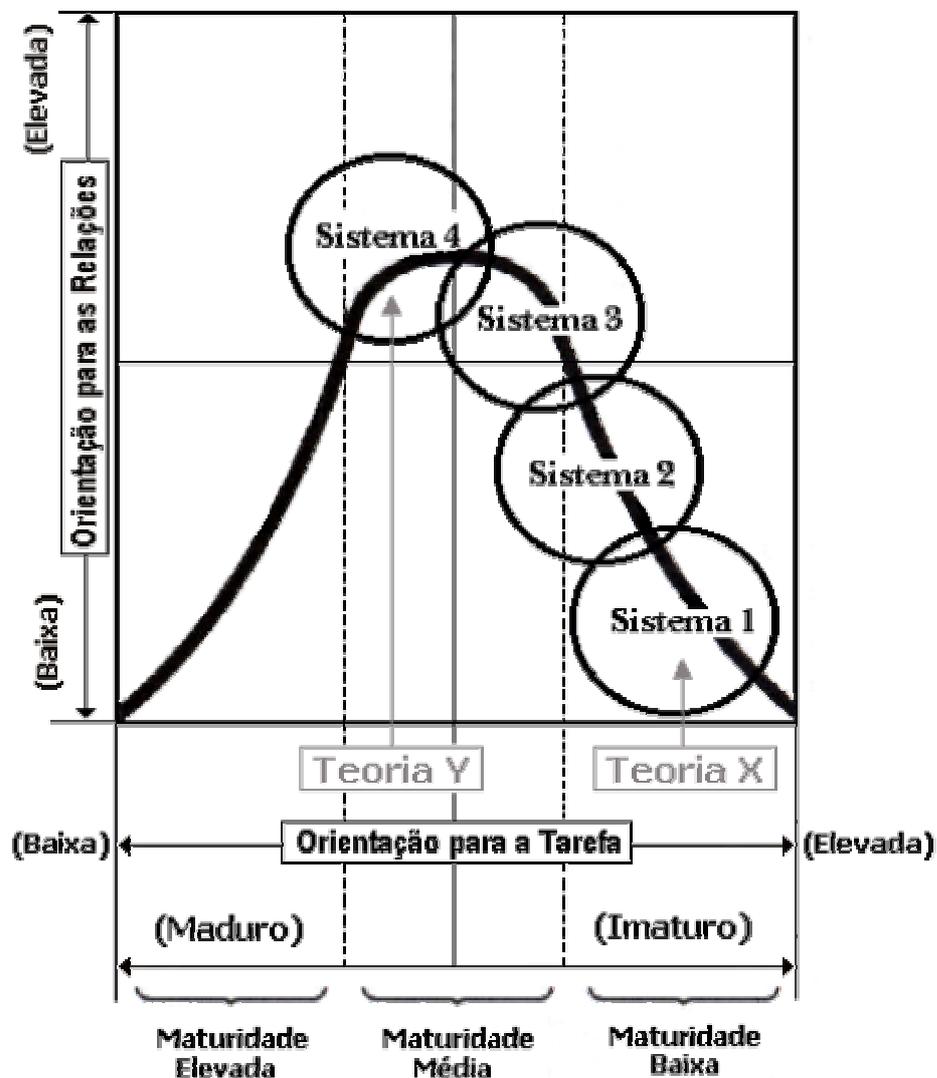


Figura 2.13. Relação entre a Teoria de Ciclo Vital de Liderança e os Sistemas de Administração de McGregor e de Likert. Fonte: Chiavenato (1999b, página 712).

Observando-se sob o ponto de vista de um *continuum* de estilos de liderança definidos por White & Lippitt³¹ (in: Chiavenato, 1999a, página 162), tem-se uma abrangência mais ampla dos sistemas de administração de McGregor e de Likert, uma vez que:

- A liderança tipo autocrática adapta-se a sistemas administrativos burocráticos e diretivos, com supervisão fechada (estrita e impessoal), totalmente centrada na tarefa e, assim aproximando-se da Teoria X, de McGregor;
- A liderança democrática, por sua vez, é melhor adaptável em sistemas administrativos mais abertos, tendentes a organicidade, em que há maior participação dos trabalhadores e com supervisão genérica e ampla, centrada na pessoa e na tarefa, aproximando da Teoria Y, de McGregor; e,
- A liderança tipo *laissez-faire* adapta-se a sistemas orgânicos em que há total liberdade para as decisões grupais e individuais, com a mínima participação do líder no que tange a divisão de tarefas e controle e avaliação das atividades dos trabalhadores.

Assim, partindo-se dos elementos de liderança definidos por White & Lippitt e das atitudes das pessoas frente ao trabalho segundo a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, e associando-os numa abordagem de *continuum* das possíveis formas de gerenciamento, pelo discutido conclui-se que a maturidade tem relação direta com o melhor desempenho dos indivíduos, pois se deduz que:

- Pessoas imaturas têm melhor desempenho em atividades que privilegiam a burocracia e, como estes sistemas são tipicamente autocráticos, a forma de gerenciamento mais adequada é tendência diretiva, com ênfase em normas e procedimentos - a baixa maturidade faz com que as pessoas busquem satisfazer principalmente suas necessidades ligadas à sobrevivência (fisiológicas e de segurança);
- Pessoas com maturidade mediana têm melhor desempenho em atividades que privilegiam as relações humanas e, como esses sistemas são tipicamente democráticos, a forma de gerenciamento mais adequada para essas pessoas é de tendência participativa, com ênfase nos relacionamentos - a média maturidade é típica de pessoas que intentam principalmente satisfazer as necessidades relacionais (sociais e de estima); e,

³¹ Ronald Lippitt & Ralph White. **An Experimental Study of Leadership and Group Life**. In: Readings in Social Psychology, G. E. Swanson, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds). New York, Holt, Publishers, Inc., 1952.

- Pessoas com maturidade elevada têm melhor desempenho em atividades não burocráticas e que independem de relações humanas e, como esses sistemas são tipicamente orgânicos ou adocráticos, a forma de gerenciamento mais adequada é tendência da auto-gestão, com ênfase nos resultados - a elevada maturidade é característica de pessoas que buscam satisfazer principalmente as suas necessidades de auto-realização.

Relacionando-se estas premissas com tecnologia e tipologia de organizações em formas gerenciais, com fins de buscar-se a integração das teorias em suas respectivas *continua*, chega-se na figura 2.14, tendo-se como principais conclusões o que se segue (Chiavenato, 1999b, páginas 36 a 48; DuBrin, 2003, página 117):

- Pessoas de baixa maturidade se adaptam melhor a tarefas rotineiras, típicas de sistemas fechados que caracterizam organizações mecanísticas, burocráticas e que adotam controle normativo, uma vez que elas buscam satisfazer as suas necessidades básicas de sobrevivência (fisiológicas e de segurança) - "funcionários com forte necessidade de segurança tendem a procurar a garantia, são cautelosos e se posicionam cuidadosamente em suas descrições de cargo";
- Pessoas de elevada maturidade se adaptam melhor a tarefas não-rotineiras, típicas de sistemas abertos que caracterizam organizações orgânicas, adocráticas e que não adotam controle normativo, uma vez que elas buscam satisfazer as suas necessidades superiores de auto-realização³² - "empregados com forte necessidade de realização tendem a exibir iniciativa e o estabelecimento de metas pessoais, trabalhando bem independentemente, orgulhando-se de um trabalho bem feito e procurando reconhecimento pelo seu bom desempenho";
- Pessoas de média maturidade se adaptam melhor a tarefas que oscilam entre rotineiras e não-rotineiras, típicas de sistemas mistos que caracterizam organizações que, conforme definido por Hall, adotam abordagens com diferentes graus de burocratização em adaptação ao ambiente em seis dimensões contínuas da estrutura organizacional:

³² Conforme as pesquisas de David C. McClelland, "as pessoas dominadas pelo motivo da realização têm certas características em comum, entre as quais a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis, a preocupação com a realização pessoal e não tanto com as recompensas do sucesso e o desejo de feedback referente mais à tarefa que à atitude". (Arruda, 2001, página 19)

- (1) Especialização: grau em que o trabalho é dividido e fracionado, proporcionando a especialização funcional de cada funcionário;
- (2) Padronização: grau em que os cargos/funções e as rotinas/procedimentos são padronizados e homogeneizados;
- (3) Formalização: grau em que as normas, as instruções, os procedimentos e as comunicações são feitos por escrito e codificados em manuais e em outros documentos ou registros;
- (4) Centralização: grau em que a tomada de decisões é localizada em nível mais elevado e central na organização;
- (5) Impessoalidade: grau em que as relações interpessoais entre os membros são efetuadas estritamente em função dos cargos ocupados.
- (6) Hierarquização: grau em que se define a hierarquia de autoridade.

2.3.1 O Gerenciamento dos Recursos Humanos e a Maturidade dos Indivíduos

Hersey & Blanchard (1986, páginas 185 a 214) propõem a *Teoria de Liderança Situacional*, a qual é coincidente com os estilos de liderança definidos por White & Lippitt e vai de encontro com as premissas de adaptabilidade dos indivíduos, conforme os seus graus de maturidade, aos sistemas organizacionais, acima discutidos. A teoria diz que, dependendo da maturidade do trabalhador, é possível adotar-se o estilo de liderança mais adequado dentre quatro possíveis, em que cada um deles é uma combinação de *orientação para a tarefa* e de *orientação para as relações*: E1 - tarefa elevada e relacionamento baixo; E2 - tarefa elevada e relacionamento elevado; E3 - tarefa baixa e relacionamento elevado; e, E4 - tarefa baixa e relacionamento baixo (vide Quadro 2.10).

De acordo com Hersey & Blanchard (*op. cit.*), a maturidade é referida à capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sendo que a *capacidade* está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessários, ou seja, com o aspecto de *saber o que fazer* e *como fazer*, o que pode ser conseguido através de comunicação e treinamento; a *disposição* de assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento, por sua vez, está relacionada com a confiança e o empenho, com o *querer fazer*, com a motivação. A *disposição*, neste sentido, é dependente da *capacidade*, ou seja, o *querer fazer* depende do *saber o que fazer* e do *como fazer*.

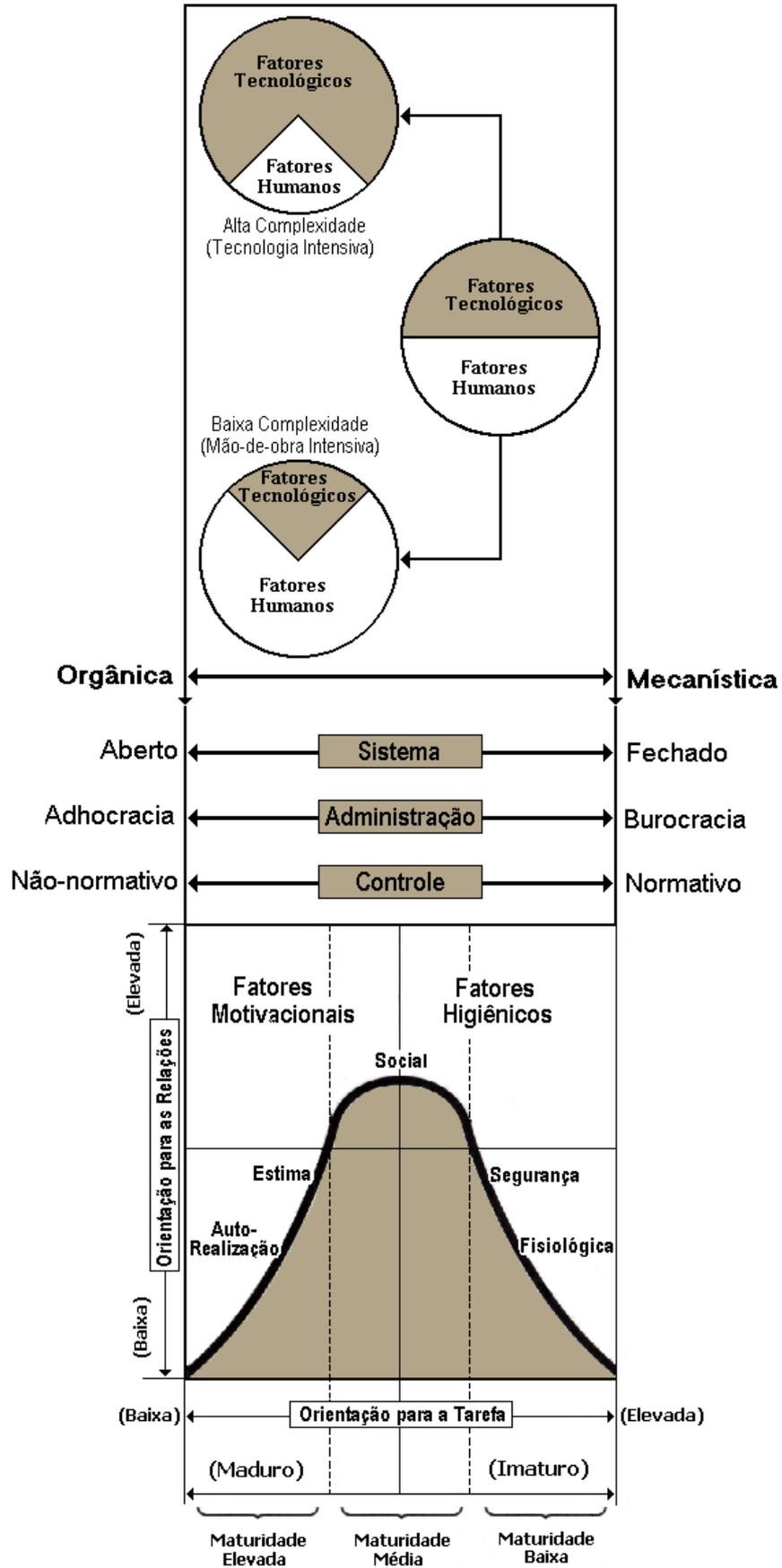


Figura 2.14. Relação das *continuas* contingenciais e a maturidade dos trabalhadores.

Quadro 2.10. Estilos de Liderança de acordo com o Grau de Maturidade do Trabalhador.

Maturidade do Trabalhador	Estilo de Liderança
M1: pouca capacidade e rara disposição.	E1: o líder deve fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa - o estilo deve ser de determinar , ou seja, a decisão deve ser tomada pelo líder e ele precisa oferecer alta estruturação do trabalho, indicando detalhadamente "o que fazer" e "como fazer".
M2: alguma capacidade e ocasional disposição.	E2: o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento - o estilo deve ser de persuadir , ou seja, a decisão deve ser tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação, sendo que ele precisa explicar suas decisões aos liderados e oferecer oportunidades de esclarecimento.
M3: bastante capacidade e freqüente disposição.	E3: o líder deve apenas trocar idéias e facilitar a tomada de decisões - o estilo deve ser de compartilhar , ou seja, a decisão deve ser tomada pelo líder/liderado, com incentivo pelo líder - não é preciso que o líder forneça alta estruturação das tarefas, mas concentre seus esforços na motivação do trabalhador.
M4: muita capacidade e bastante disposição.	E4: o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução - o estilo, neste caso, deve ser de delegar , ou seja, estruturação do trabalho passa a ser de responsabilidade do liderado e não há necessidade de muito comportamento de apoio.

Fonte: Hersey & Blanchard (1986)

Em razão do estabelecimento de seus conceitos, esses autores (*op. cit*) propõem o *Instrumento de Escala de Maturidade* para auxiliar nesse diagnóstico, porém, essa teorização é em termos de *capacitação* e *disposição* dos indivíduos, se fundamentando em premissas sobre a adequação do trabalhador à tarefa, contrariando e desperdiçando oportunidades de buscar-se uma melhor *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal* e, também, de desenvolvimento do real potencial dos seus recursos humanos. O dilema, então, reside em oferecer um instrumento que indique as ações para buscar-se essa melhor *adequação*, uma vez que os indivíduos não podem ser tão somente reduzidos em serem ou não serem adequados às tarefas - o ideal é que se tenha um diagnóstico de maturidade dos trabalhadores em termos de atitudes, para tal fim.

Portanto, a maturidade definida por Hersey & Blanchard está diretamente relacionada à tarefa e, assim, com ênfase na formação e na vontade do indivíduo e focada em comportamentos no trabalho e abandonando importantes dimensões da personalidade que vislumbrem a efetiva adaptabilidade do trabalhador, bem como o seu desenvolvimento potencial, no que se refere a atitudes e a comportamentos no ambiente organizacional. Um indivíduo pode apresentar uma formação adequada a uma dada tarefa (*muita capacidade*), mas pode não ter vontade para com ela (*baixa disposição*), em especial nos casos de divergência entre os seus valores e os da organização. Pode, também, haver casos em que o indivíduo tenha pouca capacidade

desenvolvida para uma dada tarefa e, ao mesmo tempo, propensão e vontade de aprendê-la (*elevada disposição* e aptidão), visto que com ela se identificar, porém, as oportunidades lhe serem inexistentes. Nestas situações, a *Teoria de Liderança Situacional* apresenta lacunas, sob o ponto de vista de atitudes dos indivíduos.

Com efeito, a maturidade é conseqüência da formação da personalidade, ocorrendo num processo temporal de vivências e experiências, complexo e dinâmico, de espectro amplo e que envolve: o físico, o intelectual, a percepção, a linguagem, a cognição, a inteligência e o comportamento social, dentre outros aspectos. Este processo acontece em um *continuum* entre as faixas de desenvolvimento e maturação da individualidade, principiando na infância e continuando por toda a vida da pessoa, porém, muito mais marcante nas primeiras fases de vivência de infância (etapa da construção dinâmica da personalidade) e pós-adolescência ou maturidade jovem (etapa da estruturação básica da personalidade que molda a estrutura básica do *self* ou auto-imagem); a fase de maturidade propriamente dita é mais estável, com a sedimentação da auto-imagem (Teles, 1994, páginas 52 e 53; Ferreira, 2001, páginas 83 e 84). É um "processo de mudança (usualmente o crescimento) de um indivíduo, que ocorre primordialmente como função da idade ou do tempo" e, neste sentido, pode-se dizer que "um indivíduo maduro é aquele que funciona de acordo com um padrão sistemático, coerente e útil. (...) Muitos tópicos do comportamento social que estão intimamente relacionados com a formação da personalidade, ou seja, um padrão característico de comportamento de um indivíduo" (Edwards, 1972, páginas 253, 267 e 426).

A maturidade de um indivíduo, portanto, é reconhecida por comportamentos concordantes com os padrões de sua idade e adequados e aceitos no meio cultural em que se encontra, em vários aspectos. A abordagem de maturidade unidimensional, embora possa avaliar o indivíduo numa dada feição, parece ser inadequada para fins de avaliar as características gerais de um indivíduo e, com isto, suas atitudes em suas atividades - notar que, pelo *Esquema de Percepção-Atitude-Comportamento* (seção 2.2.2.2), há uma diferença marcante entre comportamento expresso e comportamento potencial³³, este que é representado pela conceituação de atitude, e, às organizações em processos de mudança, o importante para avaliar esta última.

Às organizações, o referencial de Argyris apresenta um foco multidimensional com o qual é possível vislumbrar um diagnóstico do grau de maturidade de um indivíduo num espectro

³³ Se um comportamento expresso é repetido e consistente, então, pode-se dizer ele representa a atitude, não havendo dissonância cognitiva.

mais amplo do que simplesmente a ênfase na tarefa, em *continuas* de atitudes, ou seja, de predisposição para agir de uma forma específica - essas *continuas* são acolhidas em função do aceite de que o ser humano evolui, em seu meio, do estágio de criança à maturidade. Segundo esse autor (1968, páginas 58 e 59), a lógica das tendências (e as respectivas dimensões que caracterizam o processo de maturação dos indivíduos) parte da suposição de que o ser humano, em nossa cultura:

1° - Tende a evoluir de um estágio de passividade, quando criança, para um estágio crescente de atividade, já adulto (...);

2° - Tende a passar de um estágio de dependência dos outros, quando criança, para um estágio de relativa independência, como adulto (...);

3° - Tende a desenvolver a capacidade de se conduzir somente de umas poucas maneiras, como criança, para ser capaz de se conduzir de diversas maneiras, como adulto;

4° - Tende a eliminar interesses caprichosos, ocasionais, superficiais e passageiros, próprios da criança, passando a ter interesses importantes, próprios dos adultos (...);

5° - Tende a passar do estágio onde tem apenas uma perspectiva a curto prazo, quando criança (isto é, o presente determina, em grande parte, o comportamento), para o de perspectivas mais amplas, quando adulto (isto é, o comportamento é mais afetado pelo passado e pelo futuro) (...);

6° - Tende a evoluir da posição de subordinação na família e na sociedade, quando criança, passando a desejar ocupar posição igual e/ou predominante em relação a seus semelhantes; e,

7° - Tende a desenvolver-se do estado onde se nota a ausência de conhecimento de si próprio, quando criança, para o estado em que já tem conhecimento e controle de si próprio, quando adulto (...).

Ainda, segundo este autor (*op. cit.*), estas "dimensões são postuladas como descritivas de um processo de desenvolvimento básico e multidimensional, ao longo do qual o progresso dos indivíduos em nossa cultura pode ser medido. Presumivelmente, cada indivíduo, em qualquer momento, pode ter seu grau de desenvolvimento delineado ao longo dessas dimensões. A exata localização de cada dimensão provavelmente variará em cada indivíduo, e até no mesmo indivíduo, em diferentes ocasiões".

As dimensões da maturidade³⁴, definidas por Argyris, aceitas e percebidas em *continuas*, são, portanto, as seguintes (vide quadro 2.4): (1) passividade e atividade; (2) dependência e independência; (3) comportamento limitado e comportamento diversificado; (4) interesses superficiais e interesses profundos; (5) perspectivas de curto prazo e perspectivas de longo prazo; e, (6) controle externo e autocontrole.

³⁴ Essas dimensões, segundo Argyris (*op. cit.*) compreendem somente um aspecto da personalidade total e, portanto, servem apenas como um referencial para compreender o comportamento de um indivíduo em particular.

Quadro 2.11. Relação entre os parâmetros que caracterizam a auto-estima, definidas por Nathaniel Branden, e as dimensões de maturidade, definidas por Argyris.

Baixa Auto-Estima	Elevada Auto-Estima
<p>Dependência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência de Pensamentos ("Pensar é reciclar as idéias dos outros" - repúdio da auto-expressão e da vivência). - Negação da responsabilidade pelas próprias escolhas, atribuindo-as a terceiros ou ao destino, e sente-se como sem alternativas além das impostas externamente. - Cultiva relacionamentos tóxicos através do companheirismo dependente; tende ao individualismo, ao isolamento e desrespeito a outros e a si próprio. 	<p>Independência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Independência de pensamentos ("Pensar é inovar" - asserção da auto-expressão e da vivência). - Sente-se agente causador de suas escolhas e atos, assumindo a responsabilidade pelas próprias ações escolhas conscientes e mantém o compromisso com os objetivos, apesar das adversidades. - Cultiva relacionamentos abastecedores através da comunhão com as pessoas, companheirismo de independência, respeito mútuo e participação; empatia.
<p>Passividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senso de fantasia e de fuga da realidade - confunde do que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros irrealistas; negação ou exagero das capacidades e realizações, baseando-se em arquétipos (vezes positivos). - Pensamentos e sentimentos de não ter qualquer valor ou importância e, como consequência, sensação de desconfiança e insegurança nas ações; passivo (desmotivação e debilidade nas ações). 	<p>Atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senso de enfrentamento da realidade - distingue o que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros realistas, sem negá-las ou exagerá-las, baseando-se na própria natureza. - Pensamentos e sentimentos de ter valor e importância e, como consequência, sensação de confiança e segurança nas ações; ativo (motivação e energia nas ações).
<p>Comportamento limitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desestímulo às metas, mesmo aquelas mais simples; não ambiciona realizações e procura apenas repetir procedimentos (monotonia). 	<p>Comportamento diversificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estímulo às metas desafiadoras; ambição por realizações e procura sempre melhorar procedimentos.
<p>Interesses superficiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recusa para entender, compreender, aprender e buscar soluções; mentalidade fechada aos novos conhecimentos e recusa de qualquer nova idéia ou experiência. 	<p>Interesses profundos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perseverança para entender, compreender, aprender e buscar soluções; receptivo a novos conhecimentos: abertura e curiosidade diante de novas idéias e experiências.
<p>Perspectivas de curto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de identificar metas e objetivos de longo prazo; as atitudes são voltadas para concretização do que é imediato e sem qualquer preocupação com o amanhã, evitando comportamentos de assumir responsabilidades com objetivos futuros. 	<p>Perspectivas de longo prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica as metas e objetivos imediatos e de longo prazo, bem como as atitudes necessárias para concretizá-los, administrando seu comportamento em função desses objetivos e monitorando as atitudes para ter certeza de que não se desviou do caminho pretendido.

Fonte: Humphreys (2001), Pacheco Jr. (1997).

Coincidentemente, as dimensões definidas por Argyris à maturidade são sincrônicas com parâmetros que caracterizam a auto-estima dos indivíduos pelo referencial de Nathaniel Branden, conforme apresentado no Quadro 2.11. Segundo este autor (1997, página 22), em nossa cultura e para as pessoas adultas, atitudes infantis caracterizam uma baixa auto-estima: "(...) muitos adultos anseiam por permanecer crianças e, na realidade, nunca deixaram de sê-lo.

Esperam que os outros lhe digam o que fazer. Em vários aspectos importantes, querem que alguém cuide deles, sendo poupados da necessidade de pensar, esforçar-se e responsabilizar-se". Indicativos desse fenômeno existem, conforme relata Darley (1999, página 411) que, ao estudar adolescentes consumidores, verificou que a escolha e o conhecimento de um produto sejam determinados diferentemente segundo o grau de auto-estima: para os de elevada auto-estima é suficiente os motivos pessoais, enquanto para os de baixa auto-estima o incentivo externo é necessário, dependendo da opinião de terceiros para decidir pelo consumo.

Pode-se aferir, então, que a maturidade de um indivíduo tem relação direta com atitudes e, como estas podem ser expressas pela sua auto-estima, por dedução supõe-se que:

- Pessoas de baixa auto-estima têm precária maturidade e buscam mais satisfazer as suas necessidades básicas de sobrevivência (fisiológicas e de segurança), se adaptando melhor a organizações mecanísticas, burocráticas e que adotam controle normativo, com ênfase em tarefas rotineiras, típicas de sistemas fechados;
- Pessoas de elevada auto-estima têm elevada maturidade e buscam mais satisfazer as suas necessidades superiores de auto-realização, melhor se adaptando a organizações orgânicas, adhocráticas e que não adotam controle normativo, com ênfase em tarefas não-rotineiras, típicas de sistemas abertos; e,
- Pessoas de média auto-estima se caracterizam pela maturidade mediana e buscam mais satisfazer suas necessidades de relações, melhor se adaptando a sistemas mistos que caracterizam organizações que adotam abordagens com diferentes graus de burocratização, com ênfase em tarefas que oscilam entre rotineiras e não-rotineiras.

Tal dedução pode ser reforçada ao observar Humphreys (2001, página 141) em afirmar que "a pessoa com auto-estima elevada está muito próxima do seu sentido de valor, aquela com auto-estima média tem vislumbres de seu valor através das nuvens de dúvidas e dependências dos outros, e a pessoa com auto-estima baixa, ou nenhum sentido do "self" raramente, ou talvez nunca, tem visões de seu próprio valor". De forma equivalente e se referindo a experimentos diversos, Brown *et al* (2001, página 617) são categóricos em dizer que as pessoas de auto-estima elevada respondem melhor às vicissitudes da vida, em especial no que se refere à manutenção e/ou recuperação do sentimento de auto-avaliação. Destas afirmativas, pode-se entender que a pessoa com elevada auto-estima tende a satisfazer as necessidades elevadas (auto-estima e auto-realização), aquelas de auto-estima média tendem a buscar satisfazer as

necessidades de relacionamento (sociais) e, por fim, as de baixa auto-estima visam satisfazer as necessidades de sobrevivência (fisiológicas e de segurança) - pessoas de baixa auto-estima possuem pobre habilidade interpessoal e, portanto, elas se importam mais com as necessidades básicas (Graeff, 2000, página 325). Este ponto de vista está em concordância com a *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, de Hersey & Blanchard (vide figuras 2.13 e 2.14).

Uma vez que a auto-estima seja uma variável que revela atitudes e, por conseguinte, o potencial de maturidade dos indivíduos, segundo a sincronia dos conceitos de Argyris e de Branden, e que ela possa ser avaliada por instrumento adequado, pode-se prever a forma de gerenciamento (ou estilo de liderança) mais adequada para comportamentos potenciais, de indivíduos e grupos. E, assim, a auto-estima é uma variável que, se conhecida, potencializa ações da melhor *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal*.

2.3.2. A Auto-Estima como Variável de Avaliação Contingencial

No conceito dado por Branden (1995, páginas 8 e 37; idem, 1996b, páginas 49-52), a auto-estima tem um valor positivo e está vinculada a dois aspectos básicos inter-relacionados³⁵:

- (a) auto-eficiência ou noção de eficiência pessoal - confiança na própria mente, na capacidade de pensar, de o indivíduo compreender os fatos da realidade dentro de seus interesses e necessidades e nos processos pelos quais julga, escolhe, decide; é a auto-confiança cognitiva; e,
- (b) auto-respeito ou noção de valor pessoal - certeza do indivíduo nos próprios valores, em uma atitude afirmativa diante do viver o conforto ao reafirmar de maneira apropriada os seus pensamentos, as suas vontades, as suas necessidades.

Segundo Branden (1999, páginas 45 e 47; idem, 1994), a multidimensionalidade da auto-estima e em que estão diretamente relacionados estes dois aspectos são garantidos pelos seis pilares: (1) atitude de viver conscientemente; (2) atitude de auto-aceitação; (3) atitude de responsabilidade pessoal; (4) atitude de autoconfiança; (5) atitude de propósito de vida; e, (6) atitude de integridade pessoal.

³⁵ Tafarodi & Swann Jr. (2001, páginas 653 a 656) também atribuem duas dimensões à auto-estima, a autopredileção (*self-liking*) e a autocompetência (*self-competence*), as quais possuem significados similares aos conceitos de Nathaniel Branden, e significativa correlação em teste-reteste que as justificam.

Em razão da auto-eficiência e do auto-respeito, a variável auto-estima tem importância na vida dos indivíduos, passando mesmo a ter um significado de necessidade até na formação da personalidade, uma vez que a sobrevivência das pessoas em seus meios sociais está intimamente relacionada à satisfação psicológica e à sobrevivência individual. Todos os indivíduos são susceptíveis a níveis diversos de auto-estima ao longo de suas vidas e, assim, com comportamentos específicos ao nível de auto-estima, ora tendo características de negatividade, ora de positividade, dependendo das situações.

Entretanto, individualmente as pessoas apresentam uma média de tendência comportamental ou atitudes diante de uma vida normal, resultante da formação da personalidade, esta que muito é influenciada pelos aspectos culturais e sociais. Isto também pressupõe que uma pessoa tenha uma média de auto-estima. Então, torna-se claro que, ao se avaliar o nível de auto-estima de uma pessoa, poder-se-ia classificá-la como tendo um dado nível de auto-estima e, em função da convergência conceitual de Argyris e Branden, do seu grau de maturidade (vide quadro 2.11).

As implicações resultantes da sapiência do estado de maturidade de um indivíduo, e, portanto, da sua auto-estima, resultante da formação primária da personalidade e da estruturação das imagens mentais, em última análise, tem íntima relação com as atividades por ele desenvolvidas, uma vez que determinam as atitudes.

A auto-estima está associada a crenças. (...) conceitos negativos a nosso respeito vão se armazenando e criando crenças e valores. Essas crenças e valores vão criando um 'mapa' mental do nosso mundo, ou seja, como pensamos que o mundo seja. O mundo (a realidade), para nós, é o que está em nosso mapa mental. O mundo exterior é reflexo do que somos interiormente. Nossa auto-imagem corresponde diretamente a reguladores de comportamento chamadas zonas de conforto. Para cada imagem que temos de nós mesmos, há uma zona de conforto que a reforça. (...) As zonas de conforto mais fortes e limitantes estão baseadas em valores e crenças familiares e pessoais (Moyses, 2001, páginas 50, 58, 63-64).

Este fato é de grande importância às organizações na previsão comportamental, visto que:

os valores característicos da cultura familiar provocam tanto o desenvolvimento de gente empreendedora, estimulada pela novidade e pelo risco, assumindo a coragem de propor e ousar, quanto à mentalidade de pouca iniciativa ou temor de arriscar, sentimentos de insegurança diante do novo, adultos temerosos de lidar com situações novas e imprevisíveis (Bom Sucesso, 1998, página 37).

O interesse desse fenômeno individual da formação da auto-estima e que se estende para o mundo exterior ocorre sob diversos aspectos, sejam quanto à individualidade, sejam nas inter-relações pessoais e grupais, e tem grande importância para os projetos organizacionais,

especialmente na possibilidade de definição da forma de gerenciamento mais adequada aos recursos humanos, segundo os pressupostos de que pessoas de baixa auto-estima são mais bem gerenciadas em sistemas normativos e as de elevada auto-estima, em sistemas não normativos, definidos no item anterior.

Assim, pressupõe-se que a auto-estima revela a tendência comportamental dos indivíduos, mesmo porque existe uma relação entre as emoções (afetivo-emocional) e o lógico (estrutura cognitiva) de uma pessoa. Por conseguinte, *a auto-estima tem uma relação com as tentativas feitas por um indivíduo para obter esforços na execução de tarefas ou, ao contrário, de livrar-se dela*, ou seja, a auto-estima influencia na vontade do indivíduo de *fazer ou não*, na sua motivação diante de suas atividades, havendo particular interesse no conhecer-se as diferenças individuais e os pontos em comum entre as diversas pessoas que integram os grupos de trabalho neste sentido. Não se pode pensar numa empresa tão somente racional, pois, "a dimensão emotiva, muito mais do que uma percepção de ameaça para as empresas é uma riqueza, em particular porque ela é a condição *sine qua non* para o bom funcionamento de sua dimensão lógica e racional" (Ferre, 2002). Logo, o potencial dos recursos humanos de uma organização - no tocante ao plano individual, a sapiência desta relação representa o conhecimento de suas potencialidades emocionais quanto à competência e à eficiência no trabalho e, em razão disto, merece especial atenção, visto que as pessoas que tenham controle sobre as suas emoções e seus pensamentos são potencialmente capazes, conforme sugere Goleman (1995, páginas 48 e 49) e citam Hellriegel *et al.* (1993, páginas 47 e 48). A partir de tal conhecimento é possível fazer-se uma melhor previsão das atitudes e comportamentos, e planejar as ações para atender aos projetos organizacionais.

Poder-se-ia, neste ponto, em função de tendências de buscar-se sistemas orgânicos de administração nas organizações como resposta às demandas ambientais de flexibilidade, afirmar que bastaria estabelecer e implementar programas de alargamento da auto-estima dos trabalhadores. Mas a questão é mais complexa e necessita de uma avaliação em que projetos organizacionais possam ser conduzidos a contento e, ter-se de buscar-se a efetiva *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal*. Isto porque, segundo Branden (1999, páginas 13 e 14), se pode

estabelecer um programa para a organização provocar o entusiasmo inicial das pessoas, e logo elas vêm com os próprios olhos que o plano funciona e produz os resultados desejados - e mesmo assim, passado algum tempo, elas abandonam o programa e voltam ao esquema antigo. É como se o conceito que fazem de si mesmas - a maneira como se vêem a si mesmas e o que é melhor para elas - não se enquadrasse num novo jeito de ser e de atuar. De algum modo, isto tem a ver com o que elas pensam que são. Suas atitudes parecem ser: "Não sou desses que trabalham

assim". Eis-nos, pois, diante de um problema de auto-estima. (...) o conceito que o indivíduo tem de si mesmo permanece intocado, e o poder de atração de suas crenças auto-limitadoras vai reconduzi-lo aos métodos antigos, familiares e menos produtivos de atuação.

Trata-se, desse modo, das organizações, quando em período de mudanças de suas estruturas em razão do ingresso de novas tecnologias que exigem uma reestruturação interna e/ou ajustamento estratégico ao ambiente, também considerarem a adequação ao perfil dos seus recursos humanos às contingências, bem como as repercussões de curto, médio e longo prazos às mudanças pleiteadas. Ou, ainda, numa outra perspectiva, implementar programas especiais que visam alterar as imagens mentais dos seus trabalhadores quanto ao reconhecimento e ao desenvolvimento de si mesmos no acréscimo de auto-estima, uma tarefa difícil, complexa, que necessita *scripts* especialistas e requer avaliações quanto à relação custo/benefício em termos de eficiência, eficácia e efetividade das ações a serem implementadas. Isto porque, deve-se lembrar que, nos casos de estratégia que intenta elevar a maturidade das pessoas no âmbito organizacional, pode em qualquer momento haver uma ruptura do processo, conforme sugere Branden (1997, página 23):

Em nosso caminho rumo à idade adulta, a consecução da maturidade física é a parte mais fácil e em geral é obtida sem dificuldade. Já a maturidade intelectual, psicológica e espiritual é outra questão. O processo, nesse sentido, pode ser interrompido em qualquer etapa, frustrado, bloqueado ou desviado, tanto por um ambiente desfavorável, que, em lugar de favorecer, obstaculiza o crescimento, como, por exemplo, um lar em que nos vemos forçados a conviver com crassas demonstrações de irracionalidade, imprevisibilidade, violência e medo, ou por escolhas e decisões que nós fazemos e cuja intenção é adaptar-nos, mas que terminam revelando-se autodestrutivas. (...) O crescimento, então, é distorcido, a inteligência subvertida e muitas riquezas interiores de nossa personalidade ficam ignoradas em camadas fundas da psique, desconhecidas. (...) a maioria das pessoas continua aprisionada num estado inconcluso, e seu potencial não é visto, conquanto pressentido.

De toda a forma, ainda que se vislumbre alternativas de alteração das imagens mentais dos trabalhadores com fins de haver uma adequação dos trabalhadores aos meios - socialização às novas formas de trabalho -, não se pode prever que esta ocorra de forma efetiva para com as ações previstas, o que pode significar dispêndio de recursos sem retorno num curto espaço de tempo. Mesmo porque, conforme diz Bailey (2000, página 258), "a efetividade da execução das estratégias determinantemente depende das pessoas que trabalham na organização, pois mudanças de atitudes e crenças sobre as tarefas, o trabalho e a organização estão relacionadas com as características sociais, culturais e demográficas da força de trabalho".

O mais sensato, então, seria inicialmente ter-se um diagnóstico do grau de maturidade dos trabalhadores que, conforme já referido, pode ser obtido pela avaliação da auto-estima, uma vez que, dependendo do *status* global desse atributo, melhor se pode avaliar e planejar as ações organizacionais com vistas às mudanças pretendidas. Se, em hipótese, um projeto organizacional prevê alterações tecnológicas do sistema de produção mecanístico, em que a administração burocrática é o referencial gerencial, para o orgânico, que por sua vez se baseia na administração adhocrática, pela teoria fica evidente que o perfil dos trabalhadores deveria evoluir do estado de baixa maturidade para o de elevada maturidade em resposta às demandas, conforme sugere a figura 2.14. Nesta situação em específico, se o diagnóstico confirma a baixa maturidade do pessoal, fica evidente que as dificuldades serão enormes, especialmente em relação à resistência dos trabalhadores em aceitar mudanças, pois "passividade, dependência, comportamento limitado, interesses casuais e superficiais, perspectivas em curto prazo, posição subordinada e necessidade de controle externo" são dimensões características desse perfil de pessoas (vide Quadro 2.11). Autores apontam neste sentido, por exemplo, McDonald & Siegall (*In*: Coelho César, 1999, página 4), em estudo sobre as reações dos empregados frente às mudanças tecnológicas, constataram que "enquanto alguns empregados podem considerar mudanças como uma oportunidade para seu desenvolvimento, outros as consideram como situações de ruptura, sentindo-se incapazes de aprender as novas rotinas ou tarefas que se fazem necessárias". Segundo esses autores, "essa diferença de visão frente às mudanças tem por trás a auto-eficácia, ou seja, a crença que os empregados têm em suas aptidões para desempenhar novas tarefas com sucesso", mas isto depende de atitudes, sugerindo que "na introdução de novas tecnologias, se trabalhe o desenvolvimento de auto-confiança nos empregados e que se dê tempo para que eles se adaptem às mudanças".

De modo similar, Mucchielli (1979, páginas 68 e 69), em se referindo que em ambientes dinâmicos e instáveis o desejável é a auto-gestão, afirma:

É certo que, quanto mais os membros de um grupo são individualmente maduros do ponto de vista afetivo, adultos, aceitando a responsabilidade e treinados para a cooperação e a co-responsabilidade, mais a autoridade vai "perecendo" e mais o grupo é capaz de uma auto-gestão. (...) Devemos, porém, admitir igualmente que todos os grupos não estão nesse nível de maturidade.

Na atualidade, as empresas apresentam dificuldades de obter mudanças comportamentais duradouras em que as pessoas apliquem os conceitos "aprendidos" ao seu dia a dia, apesar de investimentos maciços nas novas abordagens gerenciais e nos recursos humanos. Em face dessa realidade, questiona os programas gerenciais, sendo taxativa no afirmar que se deve

deixar de enxergar as instituições como máquinas e voltar-se ao afeto-emocional, com fins de cultivar mudanças ao invés de impô-las.

Garib *et al.* (2002, páginas 2 a 4), referindo-se à dificuldade de coordenar equipes, identificaram que os engenheiros envolvidos em projetos dão grande importância aos elementos de auto-realização, ao trabalho em si e o assumir responsabilidade à participação em projetos. Em razão disso, quando estes profissionais julgam que quando *um ou mais aspectos do trabalho não estão adequados* e que possam interferir no efetivo atendimento de metas - dentre tais aspectos que não se coadunam com o perfil dos envolvidos na equipe de projeto, os autores citam a forma de gerenciamento que interfere no andamento do trabalho, tais como: informações burocráticas e difusas que dão sensação de repetitividade, documentação confusa, reuniões improdutivas e ausência de flexibilidade no tempo e nas tomadas de decisões. Conseqüência: o *estado de desmotivação* passa a predominar e as reações são típicas de defesa que caracterizam o não envolvimento no projeto. Vê-se, neste caso, ainda que não se possa afirmar categoricamente sobre o perfil psíquico dos engenheiros por ausência de elementos, que possivelmente a forma de gerenciamento mais adequada seria a da Teoria Y.

Portanto, em projetos organizacionais, especialmente em ambientes dinâmicos e instáveis, recai-se na dificuldade da escolha entre o *desejável* e o *possível*, uma vez que a estratégia organizacional dá ênfase ao ambiente e nas demandas ambientais, requerendo mais a adaptação dos trabalhadores ao sistema gerencial imposto do que o inverso. Assim, no enfrentamento das contingências ambientais, e segundo a disponibilidade de recursos, modelos como o da *abordagem de valores antagônicos* servem como referencial estratégico do desejável às organizações, embora nem sempre possível, na busca da *perfeita adequação entre a organização e o ambiente externo*. Para transformar o *desejável* em *possível*, não se pode desconsiderar o fato de que os integrantes de uma organização, importantes no âmbito interno, têm origem externa e as suas formações ocorreram e ocorrem também nesses contextos. Deve-se ter em mente que, se os trabalhadores, qualquer que seja o nível de atuação, são de origem externa, então existem contingências ambientais que os afetam e, de forma indireta, influenciam os processos organizacionais.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas continuam participando de outras organizações, nas quais desempenham outros papéis sociais. As pessoas vivem em outros ambientes e são também influenciadas e moldadas por eles. Assim, a organização não constitui toda a vida das pessoas, pois ela não é a sociedade inteira nem envolve as pessoas completamente. Por essa razão, as pessoas estão

apenas parcialmente incluídas na organização: é a chamada inclusão parcial (Chiavenato, 1998, página 262).

O indivíduo é, antes de tudo, um ser biopsicossocial inserido em um espectro muito maior do que as fronteiras de seu trabalho, com seus conhecimentos, crenças, valores e sentimentos, fatores estes indissociáveis e estreitamente ligados ao fator motivacional, refletidos na auto-estima e que revelam o grau de maturidade, importante aspecto a considerar-se na utilização da *Teoria de Ciclo Vital de Liderança*, de Hersey & Blanchard. A adequação da organização ao ambiente e tecnologias necessita, concomitantemente, da construção de bases à *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal*, este último que anima e caracteriza o ambiente interno da sua organização; incongruências entre ambientes interno e externo são origem de disfunções organizacionais e, em paralelo, de dissonâncias cognitivas dos indivíduos. Se o *desejável* é o de a organização se adequar ao ambiente externo, isto somente será se possível houver antes *uma perfeita adequação entre o trabalho (tecnologia), a organização (estrutura) e o pessoal (recursos humanos)*. Assim, caso a organização tenha estrutura que se coadune para com as atitudes dos seus integrantes, que diz respeito à sua maturidade psicológica, a tendência é de haver uma melhor escolha da forma administrativa para a *adequação entre o trabalho, a organização e o pessoal* num dado contexto. A auto-estima, neste aspecto, pode se constituir em uma ponte ligando o *desejável* e o *possível*.

Capítulo III.

Bases Metodológicas I: Construto do Instrumento

3.1. Considerações Gerais

A metodologia de pesquisa, conforme referido no Capítulo I, tem duas bases filosóficas como norteadora: o estruturalismo de modelo sincrônico e o positivismo. A primeira, utilizada na primeira etapa da pesquisa, tem por objetivo mostrar relação das variáveis envolvidas, auto-estima e graus de burocratização, sob o ponto de vista técnico e construindo-se a base teórica (Capítulo II). A segunda base filosófica serve como orientador do estudo de campo, com fins de verificar a validade da hipótese de trabalho, conferindo o status de pesquisa conclusiva causal.

Em razão das bases filosóficas e para fins de buscar-se o objetivo geral, a pesquisa baseia-se no método híbrido dedutivo-indutivo: o método dedutivo oferece uma linha de raciocínio de partir-se de teorias e leis à predição de fenômenos particulares, no caso, mostrando a valia técnico-teórica de relacionamento entre as variáveis de estudo numa conexão descendente; e, por sua vez, o método indutivo tem como intuito verificar, na prática, o relacionamento entre essas variáveis.

Uma vez que os métodos são, por essência, diferenciados, o dedutivo partindo do geral para o particular, e indutivo, ao contrário, torna-se essencial que as técnicas a serem utilizadas se voltem à conciliação dos fins, neste caso requerendo um elo entre ambos. Visto que a base teórica é construída a partir da literatura técnica, mostrando a valia da hipótese de trabalho, o presente capítulo vislumbra a tratar da elaboração de um instrumento que sirva de ligação entre os métodos e objetive verificar a valia dessa hipótese. O elemento técnico para atingir-se tal objetivo é baseado nos fundamentos psicométricos de construção do instrumento, com definição clara e precisa das variáveis, as bases de referencial teórico apropriado, definição do construto abordando as suas validade e confiabilidade, bem como dos elementos de sua aplicação e avaliação dos resultados, conforme a seguir.

3.2 Construção do Instrumento de Pesquisa

Medeiros (1999, páginas 243 a 245) conceitua...

- ... interesses como "preferências por atividades específicas, de estudo, trabalho, lazer, vida social, cidadania, cultura etc";
- ... atitudes como "disposições gerais, bastante estáveis e típicas, para perceber fatos, pessoas ou objetos e a eles reagir, em postura que revela crenças e valores"; e,

- ... valores como "preferências individuais, de caráter geral e dominante, com forte colorido afetivo, em áreas como família, escola, trabalho, religião, política, ética etc."

Neste sentido, sob a ótica da psicometria, o instrumento a ser construído é caracterizado como um teste psicológico³⁶, de medida de personalidade³⁷, de auto-imagem e afetivo em que se buscam as atitudes, os valores e os interesses do(s) pesquisado(s) (Medeiros, *op. cit.*, páginas 259 e 269). Isto porque são duas as variáveis a serem medidas, *auto-estima* (independente) e *aceite de graus de burocratização* (variável dependente).

De acordo com Anastasi (1977, página 3), a função dos testes psicológicos é medir diferenças entre indivíduos, ou entre as reações do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões. Porém, o presente instrumento vai além, buscando mostrar o relacionamento entre as duas variáveis, motivo pelo qual pode ser o instrumento é subdividido em dois *subtestes*, um para cada variável. No primeiro *subteste* (questões de 1 a 20), o instrumento é destinado a quantificar a auto-estima, com referencial de Nathaniel Branden. No segundo, das questões 21 a 26, visa-se medir o aceite dos graus de burocratização, servindo de referencial as dimensões contínuas que caracterizam a burocracia, definidas por Richard Hall.

É evidente que, na acepção semântica, *auto-estima* e *aceite dos graus de burocratização* são essencialmente atributos - Atributo é uma característica observável de um objeto de estudo e uma variável, por sua vez, é uma característica que possa assumir diferentes valores. Porém, em função de utilizar-se dos preceitos psicométricos, esses passam a ser, no instrumento, caracterizando-os como variáveis e vislumbrando-se quantificá-los e tratá-los adequadamente para os fins da presente tese, conforme a seguir.

3.2.1. O Atributo *Auto-Estima*

A auto-estima de um indivíduo é um atributo de personalidade, observável qualitativamente, que exprime sentimentos e, nesse caso, expressa um juízo pessoal, tipicamente nominal. E, com técnicas adequadas e para fins de avaliação, um atributo pode ser tratado como um elemento de medida e, nesse caso, a auto-estima seria tratada como variável, o que é um dos objetos do presente instrumento.

³⁶ Teste psicológico é um instrumento especial de medida indireta e objetiva de atributos da personalidade, os quais examina em amostras representativas do comportamento de indivíduos, quando submetidos, em condições controláveis, a conjunto padronizado de estímulos (Medeiros, 1999, página 122).

A adoção da auto-estima como elemento de avaliação de comportamento individual é prática aceita e reconhecida a partir da publicação do trabalho de Rosenberg (1965), a *Self-Esteem Scale*, a qual consta de uma escala de auto-relato de dez itens. Porém, de acordo com Blascovich & Tomaka (*in* Anastasi & Urbina, 2000, página 372), a *Self-Esteem Scale* tem validade aparente³⁸, induzindo para a necessidade de buscar-se aportes de maior valia sob o ponto de vista técnico-teórico e prático.

Anastasi & Urbina (2000, páginas 372 e 373) afirmam:

"... o construto de auto-estima é, à primeira vista, enganadoramente simples. Geralmente se imagina que ele é uma atitude avaliativa geral em relação a si mesmo, que é estável e inteiramente subjetivo por natureza. A mensuração da auto-estima para a pesquisa e finalidades aplicadas tem prosseguido com base nessas suposições.

Porém,

(...) muitos pesquisadores descobriram que a relação entre autoconceito e comportamento pode ser demonstrada mais claramente se o primeiro for visto como um construto hierárquico, multidimensional, e avaliado de acordo com isto. (...) Em certas circunstâncias, o uso de uma única medida global de auto-estima pode produzir resultados inconsistentes ou deixar de revelar correlações significativas com outras variáveis. (...) As medidas mais recentes de autoconceito utilizam a extensa literatura teórica e empírica acumulada nesta área.

O manual de testes deve fornecer as informações essenciais exigidas para a administração, correção e avaliação de um teste específico. Nele devem ser encontradas as instruções completas e detalhadas, chave de correção, normas e dados sobre precisão e validade. Além disso, o manual deve relatar o número e natureza dos sujeitos com quem as normas, precisão e validade foram estabelecidas, os métodos empregados no cálculo dos índices de precisão e validade, o critério específico com o qual a validade foi verificada. No caso em que a informação necessária é muito grande para um manual, deve ser dada referência sobre as fontes publicadas para que a informação possa ser facilmente localizada. O manual deve, em outras palavras, possibilitar ao aplicador do teste avaliá-lo antes de escolhê-lo para seu propósito específico. (Anastasi, 1977, página 23).

Da maioria dos testes de auto-estima existentes com foco multidimensional, praticamente todos se voltam para avaliação infantil e estudantil, dentre os quais destacam-se os testes e seus domínios de abrangência seguintes (*in*: Anastasi & Urbina, 2000, página 373):

- a) *Student Self-Concept Scale (SSCS)*: acadêmico, social e auto-imagem.
- b) *Personal and Academic Self-Concept Inventory (PASCI)*: uma escala de auto-estima global e seis escalas de facetas adicionais relativos aos aspectos sociais do autoconceito

³⁷ Interesses, motivos, crenças e atitudes (incluindo opiniões sobre o self e os outros), hábitos de ação (pontualidade, por exemplo), fontes de perturbação emocional e assim por diante, tudo isso se inclui sob o cabeçalho "personalidade" (Cronbach, 1996, página 416).

³⁸ A validade aparente não é uma validade no sentido técnico; ela não se refere àquilo que o teste realmente mede, mas àquilo que ele superficialmente parece medir. (Anastasi & Urbina, 2000, página 110) Porém, deve-se dizer que a validade pode ser avaliada por julgamento de especialistas e, neste caso, não se pode dizer que seja ela aparente, uma vez que os especialistas fazem julgamentos com base teórica ou empírica.

(Aceitação Social e Ansiedade Social), aspectos físicos (Aparência Física e Habilidade Física) e aspectos acadêmicos (Habilidade Matemática e Habilidade Verbal).

Cabe aqui um questionamento: Poderiam esses testes e outros disponíveis ser utilizados para avaliar a auto-estima de uma outra dada população-alvo? À primeira vista, a resposta seria um "sim", uma vez que, em tese, o instrumento já estaria padronizado e, nos casos em que a população-alvo fosse diferenciada, bastaria que se fizessem os ajustes necessários à sua aplicabilidade. Entretanto, quando existem diferenças socioculturais contundentes, de país para país, em especial no uso e interpretação de linguagens, por exemplo, deve-se atentar para o fato de que os ajustes possam não surtir os efeitos desejáveis para sua aplicabilidade e interpretação. Medeiros (2000, página 183) atenta para este fato, nos seguintes termos:

(...) não se pode traduzir um teste para outro idioma e utilizá-lo em outro país (e menos ainda recorrer às suas tabelas originais de normas, para interpretar os resultados da sua tradução). Cada grupo cultural reage a seu modo às questões de uma prova (mesmo que não sejam verbais), o que altera o seu nível de dificuldade e até seu poder de acusar diferenças entre examinandos. Por melhor que seja a tradução, terá de ajustar-se à cultura do novo grupo, isto é, ao seu espírito e ao seu modo de sentir e reagir. Em suma, depois de traduzir um teste é preciso adaptá-lo - refazendo todas aquelas etapas (...) de preparação, experimentação e análise crítica dos resultados - e também reexaminar suas qualidades como instrumento de medida (validade, precisão e aplicabilidade). Só então podem levantar-se as suas normas, em uma amostra representativa da nova população-alvo. (...)

Uma tentativa primária de viabilizar a aplicação de uma avaliação de auto-estima elaborado pela Barksdale Foundation³⁹ (<http://www.barksdale.org/Evaluation/eval69.html>), com a devida tradução e ajustamento de linguagem, revelou dificuldades de entendimento dos itens por parte de um grupo de mestrandos e doutorandos do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina, corroborando as palavras de Medeiros. Visto que a pesquisa volta-se para uma população-alvo de trabalhadores, com diferenças de nível de escolaridade e posição sociocultural, e dada a dificuldade apresentada de interpretação dos itens, opta-se pela construção de um instrumento que se torne viável, com base em literatura técnica e com foco multidimensional, buscando um padrão de medida da auto-estima aplicável em organizações de um modo geral.

Partindo-se da premissa que a cada nova aplicação dever-se-ia ajustar os elementos de validação e confiabilidade dos itens do teste, dada a dificuldade de buscando fugir de ater-se aos aspectos da auto-estima considerados nos testes disponibilizados e visto que estes são, de

³⁹ Barksdale, L.S. (1972) Building Self-Esteem. Idyllwild, CA The Barksdale Foundation for Furtherance of Human Understanding.

um modo geral, destinados a avaliação da auto-estima de crianças e estudantes, opta-se pela construção de um teste em que a cada nova aplicação se avalie esses elementos a partir de um grupo de controle da própria população pesquisada, evitando-se possíveis erros devido as diferenças socioculturais entre populações-alvo.

O referencial teórico do instrumento é o da obra de Nathaniel Branden para auto-estima e amparo de referências bibliográficas afins, abrangendo os princípios enunciados por esse autor para a auto-estima.

3.2.2. O Atributo *Aceite dos Graus de Burocratização*

Max Weber introduziu o conceito de burocracia para caracterizar um conjunto de pessoas devidamente organizadas por normas, sob um ponto de vista estritamente racional e, assim, colocando como condição indispensável à existência de uma estrutura formal, predominando a lógica e a razão para fins de orientar o comportamento funcional do indivíduo. Neste sentido, a burocracia deve apresentar determinados elementos formais (Gualezzi, 2000): hierarquia, especialização funcional, definição de atribuições ou de competências (cargo), normas de conduta, documentação formalizada e disciplina.

Richard H. Hall, a fim de mostrar que as organizações se diferenciam quanto ao aspecto burocrático, definiu as dimensões que as caracterizam em forma de *continua*, ou seja, os tipos de burocracias, quais sejam (*in*: Chiavenato, *op. cit.*): especialização, hierarquização, padronização, formalização, centralização e impessoalidade. Em face de haver o conceito de *continuum* para cada uma dessas dimensões.

Desse modo, é possível caracterizar uma organização pelo seu grau de burocratização definida em um *continuum*, da burocracia típica à adhocracia, segundo os conceitos de Hall, é evidente que as organizações busquem uma melhor estruturação funcional que melhor se adapte ao ambiente em que está inserida, o que, de certa forma, determina a forma de seu gerenciamento interno.

Entretanto, nem sempre existe uma concordância dos seus membros de uma organização pela forma de gerenciamento adotada e, portanto, ao grau de burocratização em suas dimensões aferidas. Desta maneira, pode-se verificar o grau de aceite aos graus de burocratização por parte dos trabalhadores de uma organização, com base nas dimensões definidas por Hall, transformando esse atributo em variável, partindo-se das premissas de existência de *continua* dessas dimensões.

3.3. Referencial Teórico do Instrumento

3.3.1. Variável independente: Auto-Estima

3.3.1.1. Definição de auto-estima

A Auto-estima é a tendência a aceitar e a dar valor a si mesmo. Ela avalia em que medida alguém quer bem a si próprio, e o grau de positividade com que se vê (Simmons & Simmons Jr., 1999, página 85).

A Auto-estima é o conceito que temos de nossa valia pessoal e nossa capacidade. É, portanto, é a essencial da auto-confiança, o sentimento da própria competência e respeito, e a consideração que temos de nós mesmos (Tierno, 2003).

A auto-estima é um sentimento valorativo de nosso ser, de nossa maneira de ser, de quem somos, do conjunto de elementos corporais, mentais e espirituais que configuram nossa personalidade (Ortega, 2001).

A auto-estima é uma capacidade que faz parte da atitude intrapessoal, a qual inclui também habilidades como a autoconsciência emocional, assertividade, auto-realização e independência. Todos os elementos da inteligência emocional (Aquino Rodríguez, 2001).

Auto-estima é o produto de um julgamento, de uma avaliação cognitiva de nós mesmos, a confiança de si é um sentimento (Saint Paul, 1999, página 8).

Auto-estima é o conjunto de crenças que temos e aceitamos como verdade em relação a nós mesmos, nossa capacidade e o que podemos fazer. Inclui a confiança para pensarmos e enfrentarmos os desafios da vida, nossa vontade de crescer e sermos felizes, a integridade pessoal, a sensação de sermos merecedores, dignos, qualificados para expressarmos nossas necessidades e desejos e desfrutarmos os resultados de nossos esforços. Inclui também a forma como cuidamos de nós mesmos, de nossa saúde e de nossos relacionamentos, como administramos nossa vida e superamos as inibições, o comodismo, a alienação e como investimos em nosso crescimento como pessoa (Sabbi, 1999, página 141).

...

Um conceito universal para auto-estima está longe de ser definido - se é que isto seja possível -, mas pode assumir que a seja ela um complexo de sentimentos do *self*⁴⁰, este que deriva da formação psíquica da própria pessoa e, portanto, constitui-se em um fenômeno cognitivo em que o indivíduo percebe-se na sua realidade em particular.

Segundo Branden (1996a, página 49), a auto-estima tem dois componentes inter-relacionados:

⁴⁰ Self ou auto-imagem é o conjunto de esquemas que define o que queremos dizer com “eu”, “mim” e “meu”, que codifica um senso de nós mesmos e do mundo (...), moldando o modo pelo qual a pessoa filtra e interpreta a experiência. (Goleman, 1997, página 100)

- (a) a auto-eficiência: confiança diante dos desafios da vida, no funcionamento mental, na capacidade para pensar, compreender, aprender, escolher e tomar decisões; é a confiança na capacidade de entender os fatos da realidade que pertencem à esfera dos interesses pessoais e necessidades, auto-confiança e segurança pessoal.
- (b) o auto-respeito: certeza de ter valor como pessoa; é uma atitude de afirmação do direito de viver e ser feliz; é sentir-se confortável ao expressar de maneira apropriada as próprias idéias, vontades e necessidades; é a sensação de que o prazer e a satisfação são direitos naturais.

Esta conceituação de Branden é referência do construto do instrumento e vai de encontro com outros autores. Embora diga com diferente terminologia que em nada modifica o conceito, Humphreys (2001:16) partilha dessa divisão dada por Branden, dizendo claramente que a auto-estima possui duas dimensões: "o sentimento de ser amado e o sentimento de ser capaz".

(...) os atos da pessoa é que são decisivos. O que determina o nível de auto-estima é o que o indivíduo faz, no contexto de seu conhecimento e seus valores. E já que a ação no mundo é um reflexo da ação no mundo interior da mente individual, são cruciais os processos interiores. (...) uma maneira de operar no dia-a-dia, nas grandes e pequenas questões; é um modo de se comportar que também é um modo de ser (Branden, 1996a, página 89).

De acordo com Briggs (2000, página 119),

os sentimentos são importantes para a sobrevivência: eles mobilizam o corpo para a ação. Sob a tensão das emoções fortes, certas glândulas entram imediatamente em ação e ocorrem modificações psicológicas importantes. O ritmo cardíaco intensifica-se; o sangue centrado no sistema digestivo é desviado para os músculos maiores; o açúcar no fígado é bombeado para a corrente sanguínea, a fim de proporcionar mais energia; a adrenalina é liberada; as taxas de coagulação do sangue aumentam; a respiração é mais rápida; as glândulas do suor são ativadas; os músculos maiores ficam tensos, prontos para a ação. Em suma, o corpo prepara-se para lutar ou fugir. As emoções nos transformam em pessoas quimicamente diferentes.

Uma vez que a auto-estima está ligada aos sentimentos de si próprio, a de um indivíduo é expressa em pensamentos, emoções e atitudes, para consigo próprio e para com os seus convivas. É como um reflexo do aprendizado e história de vida da pessoa, caracterizada em sua personalidade⁴¹, a qual depende de fatores externos (valores culturais e sociais) e também internos (funções fisiológicas do indivíduo).

⁴¹ Segundo Edwards (1972, página 426), a personalidade é um padrão característico de comportamento de um indivíduo.

3.3.1.2. A Formação da Auto-Estima

De um modo geral, com base nas obras de Nathaniel Branden e suporte de outros autores, pode-se afirmar que a auto-estima é marcadamente influenciada ao longo de nossa formação como indivíduos, um reflexo do meio em que se vive – não que a auto-estima seja exatamente a socialização do indivíduo numa dada cultura, mas sim o resultado das suas atitudes diante do contexto em que ele vive. Em outros termos, o indivíduo identifica e assume a própria “imagem do eu” no meio em que vive e, a partir disso, assume posições em relação aos seis pilares da auto-estima: viver conscientemente; auto-aceitação; auto-responsabilidade; auto-afirmação; viver intencionalmente; e, integridade social. A auto-estima diz respeito ao que está aberto a nossa escolha volitiva. Portanto, o processo do desenvolvimento da auto-estima é volitivo, consciente, e mesmo que não o seja plenamente, é desenvolvido, internalizado e refletido nas atitudes individuais em um dado ambiente. "Não pode ser propriamente função da família em que nascemos, da raça, da cor da pele ou das conquistas ancestrais" (Branden, 1996a, página 252), muito embora seja induzida pelas pessoas que nos são importantes e dependente de nossa percepção⁴² pessoal.

O desenvolvimento da auto-estima é um fenômeno cognitivo que ocorre num processo dinâmico, no qual o indivíduo vai se percebendo em sentimentos e pensamentos ao longo de sua vida, o que significa estar ligada à formação da personalidade e é expressa nas atitudes individuais.

De acordo com Teles (1994, páginas 52 e 53), o processo de formação da personalidade é um *continuum* entre a faixa de desenvolvimento e maturação da individualidade, que principia na infância e continua por toda a vida da pessoa, porém, mais marcante nas primeiras fases de vivência de infância e pós-adolescência, na qual se molda a estrutura do *self*. Mesmo assumindo a especulativa posição de que haja limites fisiológicos⁴³, pode-se dizer que é o "ambiente externo ao indivíduo influencia na formação de sua personalidade, visto que, quando pequeno, sofre a influência direta dos fatores exteriores imediatamente a ele diretos. (...) o indivíduo é um misto de pensamentos e emoções, dos quais emergem a sua personalidade e, por conseguinte, a sua auto-estima, uma vez que esta está identificada com

⁴² Percepção é referida *ao conjunto de processos psicológicos pelos quais as pessoas reconhecem, organizam, sintetizam e conferem significação (no cérebro) às sensações recebidas dos estímulos ambientais (nos órgãos dos sentidos)*. (Stenberg, 2000, página 435)

⁴³ Uma parte significativa da auto-estima tem influência genética, segundo revela um estudo de Marc-André Roy, professor pesquisador do Centro de Pesquisa da *Université Laval-Robert Giffard*, e publicado pelo *British Journal of Psychiatry*. Segundo esta pesquisa, elementos genéticos podem condicionar funções fisiológicas de

essas variáveis. (...) tanto os pensamentos podem ser regidos pelas emoções como estas serem regidas pelos primeiros" (Pacheco Jr., 1997, páginas 73 e 76). Os fatores-chaves da auto-estima são, portanto, sob este ponto de vista, tanto interno quanto externos, o que vem de encontro com os pesquisadores desse tema.

Para Branden (1996a, página 9), por exemplo, a "auto-estima é formada tanto por fatores internos quanto externos". Em suas palavras, esse autor diz:

"internos", refiro-me aos fatos que residem dentro do indivíduo, ou que são gerados por ele – idéias ou crenças, práticas ou comportamentos. "Externos" são os fatores do meio ambiente: mensagens verbais ou não verbais que nos são transmitidas e as experiências produzidas pelos pais, pelos professores, pelas "pessoas significativas", pelas organizações e pela cultura.

Da mesma forma, também Lindenfield (2000, página 5) e Abata (2000, página 28) sustentam que a auto-estima deriva de fatores internos e externos ao indivíduo. Lindenfield afirma em termos históricos de vida e dá igual ênfase a ambas as abordagens, enquanto Abata ressalta que aquela que provém do íntimo é de melhor qualidade, uma vez que é uma auto-estima que "provém do seu valor e não baseado naquilo que as outras pessoas dizem ou no que uma parte de seu ser indica. É um julgamento realista e maduro, que procede do seu valor real, maduro e pleno".

A auto-estima desejável, para Abata (2000), surge do seu eu verdadeiro (*self*), que discerne todas as partes que o compõem e muito diferente do que o autor denomina de *imagem do eu* ou simplesmente *imagem*. A *imagem* é formada a partir da influência das pessoas importantes em nossa vida e do contexto a qual o indivíduo está inserido, nos dizendo *o que é certo* e *o que é errado* como condição para ser socialmente aceito, bem diferente do *ser real*, e que condiciona o indivíduo a comportamentos de acordo com as normas impostas pelo seu convívio, criando um sistema de crenças pessoais⁴⁴. Pode o indivíduo ser consciente da "imagem do eu" ou não, neste caso o mais comum, agindo sobre a influência das "verdades" do(s) grupo(s) a que ele pertence, "indicando o que é ou não moralmente aceitável, dando o veredicto do que é culpável ou não, dependendo se vive ou não de acordo com as suas normas".

hormônios e neurotransmissores, influenciando comportamentos auto-estima dos indivíduos. (In: Hamann, 2001)

⁴⁴ O sistema de crenças pessoais surge em razão da interação do indivíduo com seu meio sociocultural, em que as bases são aprendidas ainda na infância e é o referencial de interpretação automática das regras de conduta. Sob a ótica da *psicologia cognitiva*, trata-se de uma *distorção* em que as crenças pessoais induzem o indivíduo a usar mecanismos internos de triagem das informações, automática e sem consciência alguma, de modo a interpretar uma realidade particular – e tomar atitudes em função dessa realidade particular -, em detrimento da totalidade das informações que poderia dar uma maior amplitude e melhor representar a realidade do contexto. (Haddou, 2000, páginas 93 a 102; Sternberg, 2000, páginas 79 a 87).

Agindo assim, o indivíduo adota uma postura imatura⁴⁵, reflexo apenas do que "aprendeu de outras pessoas, nunca dirigindo ou analisando as normas de comportamento recebidas". O resultado é que se tem uma pessoa que, a partir de seus atos e atitudes em que deve "prestar contas a outrens", acaba tendo "a sua auto-estima com base na aceitação ou não por parte de outras pessoas, podendo verificar quão importante é a sua imagem", mesmo que as pessoas importantes não estejam presentes (Abata, 2000, páginas 9 a15 e 35).

(...) os indivíduos normalmente adotam o modelo social (grupos e cultura predominante) em que vivem como referência, em virtude de suas escolhas. As suas personalidades, por isto, são influenciadas pela cultura de seus habitats naturais – as exceções são bem conhecidas, dizendo-se de “desajuste social” e que os “desajustados” são as “ovelhas negras” – e estão relacionadas com o aprendizado e percepção da realidade. (Pacheco Jr., 1997, páginas 78 e 79)

O referencial, portanto, da auto-estima é externo. "Os critérios mediante os quais as pessoas avaliam a si mesmo são culturais. (...) Toda pessoa vê a si mesma do ponto de vista dos grupos em que participa e tudo aquilo que pensam de um influencia positiva ou negativamente na personalidade ou forma de pensar". (Ortega, 2001)

Nos somos o que acreditamos que somos. A auto-estima está associada a crenças. (...) As informações recebidas do mundo exterior são captadas e armazenadas em nossa mente. A religião, os valores, a cultura, a experiências, os comentários etc. são informações que irão gerar nossos programas. Os programas vão sendo formados e afetarão nosso comportamento. (Moyses, 2001, páginas 50 a 52).

3.3.1.2.1. A Influência da Infância e Adolescência na Auto-Estima

É exatamente nas faixas de formação da personalidade que os indivíduos interiorizam as suas premissas de vida, a partir daquilo que se percebem na realidade que os rodeia, assumindo crenças e valores. E este sistema de crenças e valores, adquirido ao longo da formação da personalidade, assume papel significativo na vida das pessoas, em especial no autoconceito e auto-imagem.

Toda criança nasce sem o senso do eu. Todas elas têm de aprender a ser humana, no sentido em que nós usamos esta palavra. (...) o senso de individualidade, ou personalidade, não é instintivo. É uma realização social, aprendida com os outros, os “espelhos” que constróem a imagem do “eu”. A imagem que toda criança tem de si mesmo é produto dos numerosos reflexos que fluem de muitas fontes: o tratamento que recebe das pessoas à sua volta, o domínio físico sobre si mesma e sobre o ambiente, e o grau de realização e reconhecimento em áreas que são importantes para ela. Esses reflexos são como instantâneos de si mesma que ela cola num álbum imaginário de retratos, e que formam a base de sua identidade. (...) Todo ser humano tem um eu e uma auto-imagem. Quanto mais exata a imagem que a criança faz de si mesma, mais realisticamente ela conduz a sua vida. (...) nenhuma criança pode “ver-

⁴⁵ Pessoas imaturas deixam que sua *imagem* determine seu valor como seres humanos. (Abata, 2000, página 25)

se” diretamente – ela só pode ver a si própria pelos reflexos que produz nos outros. Seus “espelhos” literalmente modelam a auto-imagem, uma vez que buscam a aceitação. (Briggs, 2000, páginas 11 e 19 a 21)

Em razão de viver no “espelho” de seu ambiente familiar e talvez em outros também, "(...) aos cinco anos a criança já tem uma opinião formada sobre si mesma, como pessoa. Se essa atitude torna ou não rígida nessa ocasião, ou mais tarde, depende de muitos fatores: sua hereditariedade" (em virtude de peculiaridades do sistema nervoso), "suas experiências e a maneira pela qual ela os organiza. É necessário, porém, a convergência de muitos fatores num mesmo ponto para provocar a rigidez" (Briggs, 2000, página 43).

Coopersmith (*in*: Branden, 1996a, páginas 217 e 218) descobriu que, mesmo que este ponto de vista seja discutível, para a formação da auto-estima da criança, pois não existem

correlações significativas entre fatores como condição econômica da família, grau de instrução, localização geográfica, classe social, ocupação do pai, ou a presença constante da mãe em casa. O que ele constatou como significativo foi a qualidade do relacionamento entre a criança e os adultos importantes em sua vida. (...) ele encontrou cinco condições associadas ao alto grau de auto-estima nas crianças:

- (1) Elas experimentam uma total aceitação de seus pensamentos, sentimentos e valores pessoais.
- (2) Elas operam num contexto de limites claramente definidos e praticados que são justos, não opressivos e negociáveis. As crianças não têm “liberdade” irrestrita
- (3) Elas conhecem o respeito por sua dignidade como seres humanos. (...) a autoridade, não o autoritarismo, e exercida. (...) Os pais mostram interesse pela criança, por sua vida social e acadêmica, e em geral estão dispostos a conversar quando a criança deseja.
- (4) Os pais mantêm altos padrões e altas expectativas em termos de comportamento e desempenho. (...) expectativas morais e comportamentais que são transmitidas de forma respeitosa, amável e não repressiva; a criança é desafiada a ser o melhor que pode.
- (5) Os próprios pais tendem a apresentar um alto nível de auto-estima. São modelos do que chamo auto-eficiência e auto-respeito. (...)

(...) o comportamento dos pais, por si só, não decide o curso do desenvolvimento psicológico da criança. (...) Ao lado do fato de que, às vezes, a influência mais importante na vida da criança é a de um professor, um avô, um vizinho, os fatores externos são só uma parte da história, nunca o todo (...). Somos causa, não meramente efeito. Como seres cuja consciência é volitiva, começando na infância e prosseguindo por toda a vida, fazemos escolhas que têm conseqüências para o tipo de pessoa que nos tornamos e para o grau de auto-estima que alcançamos.

Dizer que os pais podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento da auto-estima saudável em seus filhos é dizer que eles podem facilitar ou dificultar ao jovem o aprendizado das seis atitudes, para torná-las partes naturais e integrais de sua vida. As seis atitudes proporcionam um padrão para avaliar as políticas paternas.

Segundo Briggs (2000, página XIV), "(...) o fato de alguém se tornar pai ou mãe não lhe confere automaticamente o conhecimento e a capacidade de criar filhos confiantes, seguros e capazes de viver como pessoas em perfeito funcionamento, e que possam ter uma vida significativa".

Pode-se intuir, então, que os fatores externos influenciam a criança no seu aprendizado sociocultural e, também, na formação de sua personalidade e à sua auto-estima, neste caso não necessariamente como determinantes, uma vez que atitudes são volitivas e depende em grande parte da percepção do indivíduo. Mas trata-se, sem dúvida, de influência marcante, pois é a partir da socialização nos grupos que o indivíduo “constrói os espelhos” que o conduzirão ao longo de sua vida em termos de auto-imagem.

Nesse referencial de contexto, pode-se dizer que

a auto-estima é uma função do status dentro do grupo. As pessoas se julgam conforme a comparação que fazem com os outros membros do grupo delas. (...) É na fase intermediária da infância que as crianças se encaixam em papéis cuja representação pode durar o resto de suas vidas. Elas escolhem os papéis sozinhas, ou, então, eles lhes são designados – ou impostos – pelos outros. (Moyses, 2001, páginas 56-57)

A necessidade de segurança e amadurecimento das crianças é satisfeita pela existência de uma estrutura apropriada⁴⁶, que respeite as necessidades de individualidade e a inteligência. (...) Quando são oferecidos às crianças valores e critérios racionais, a auto-estima é nutrida. Quando não, ela minguia. (Branden, 1996a, página 239)

Aceita-se que existe uma certa flexibilidade na continuidade de formação do autoconceito, o qual modificar-se-á (ou não) com o aparecimento de novas experiências, com o surgimento de novos “espelhos” em que o indivíduo irá se identificar e aprender a ter atitudes para consigo e para com o mundo, formando seu *self*. "(...) os autoconceitos são aprendidos, não herdados. Isso significa que as atitudes para consigo mesmo podem ser modificadas (...), mas deve ter em conta que a criança usa os outros para ter uma imagem de si mesma e tende a acreditar nesses reflexos" (Briggs, 2000, páginas 42 e 58).

Deve-se dar atenção ao fato da estrutura de personalidade poder modificar durante as experiências individuais e, assim, mesmo havendo “uma imagem do eu” prejudicada num dado momento, um indivíduo pode ter num outro átimo uma característica diferenciada. Tal

⁴⁶ “Estrutura” implica regras, implícitas e explícitas, vigentes numa família, a respeito do que é ou não aceitável e permissível, do que é esperado, de como são abordados os mais variados tipos de condutas, de quem pode fazer o quê, de como são tomadas as decisões que afetam os familiares, e de que tipos de valores são adotados. (Branden, 1996, página 239)

fato pode ser observado facilmente na transição entre a infância e adolescência, em que a flexibilidade ocorre quase como um fato natural. Em geral, na adolescência, devido às muitas transformações corporais, é muito comum uma certa queda na auto-estima ligada a “imagem do eu”, porém, é um fato passageiro, pois as transformações vão dando lugar a um corpo melhor delineado, voltando a auto-estima estabilizar-se aos níveis anteriores ou mesmo ser mais positiva, segundo a percepção do indivíduo diante dos seus “espelhos” – deve-se observar que este auto-conceito ligado à imagem do corpo é relativa, dependente de variantes culturais e, também, dependente de atitudes volitivas. Observe-se ainda que, segundo salienta Hurtado (2001), nessa fase de crescimento,

a crise de identidade pode ter efeito devastador se o jovem atinge nessa altura uma deficiente ou baixa valorização. Este autor salienta que a obtenção de uma valoração positiva de si mesmo, que opera de forma automática e inconsciente, permite a criança um desenvolvimento psicológico sã, em harmonia com o seu meio circundante e, em especial, em sua relação com os demais. Numa situação contrária, o adolescente não terá terreno propício – o concernente a sua afetividade – para aprender, enriquecer suas relações e assumir maiores responsabilidades.

Dentre os fatores externos que influenciam – mas não necessariamente determinando - na formação da personalidade e na auto-estima temos, segundo Branden (1996a, páginas 216 a 248): segurança e proteção básica, amor, aceitação, respeito, visibilidade, educação de acordo com a sua idade, elogio e crítica, expectativas e saber lidar com os erros. Evidente que esta lista pode se estender *ad infinitum*, uma vez que se trata de experiências que o indivíduo - o autor expõe alguns elementos de sua vivência profissional servindo como referencial para a história da auto-estima, a qual pode modificar-se ao longo da vida de qualquer pessoa, segundo as experiências (vide seção 2.3.9). Assim, pode-se falar do processo de formação de auto-imagem que, segundo Briggs (2000, página 39), se resume no seguinte: "um novo reflexo, uma nova experiência, ou o crescimento, leva a um novo êxito ou fracasso, que por sua vez leva a uma nova concepção, ou a uma concepção revista, de si mesmo. Dessa maneira, o autoconceito de cada pessoa evolui, em geral, durante toda a vida", tanto no sentido de ter-se uma auto-estima saudável ou não.

Cada nova informação que recebemos, seja visualmente, seja por meio de sons ou sensações, fica guardada em nossa mente. (...) Continuamos recebendo informações como cultura, idioma, religião, valores, crenças de outras pessoas, e elas ficam armazenadas no nosso inconsciente. (...) crenças e valores vão criando um mapa mental do nosso mundo, ou seja, como pensamos como o mundo seja. O mundo (a realidade), para nós, é o que está em nosso mapa mental. O mundo exterior é reflexo do que somos interiormente. (Moyses, 2001, páginas 54, 55 e 58)

Assim, os mapas mentais regem nossas atitudes. "A criança (ou adulto) que está firmemente convencida de que não é boa, está preparada, por assim dizer, para só registrar os reflexos que confirmam essa imagem negativa que tem de si mesma. A convicção de que "não sou amada" age como um par de óculos de sol, que filtram mensagens contraditórias. Não gostando de si mesma, a criança (e o adulto) desconhece, ou rejeita, os reflexos que contrariam essa auto-imagem. (...) E, a pessoa que se apegua a uma identidade negativa se protege das grandes mudanças, já que as vê com desconfiança", mostrando uma rigidez que, em geral, vai contrariamente ao desenvolvimento da sua auto-estima. (Briggs, 2000, páginas 39 a 41).

Nesse sentido, a pessoa aprende, através de seus sentimentos contrários a si próprias que formatam características particulares do *self*, a usar defesas psíquicas que se repetem continuamente pelo resto da vida se a percepção forte ou pela repetitividade das experiências negativas. Carrier (2001) reforça essa idéia em declarar que as pessoas podem mesmo somatizar parte da confiança em si próprias para proteger de uma exigência tornada insuportável. Deve-se ter consciência de que mecanismos de defesa são, de acordo com Goleman (1997, páginas 51, 117, 122 a 128 e 151 a 155), desenvolvidos e usados pelo indivíduo para diminuir a ansiedade e a angústia mental, buscando o conforto psíquico. E, dentre as formas de proteção psíquica possível, Humphreys (2001, páginas 34 a 39) destaca a projeção⁴⁷ e a introjeção⁴⁸, não se devendo, porém, ficar claro que outras formas podem estar presentes, por exemplo, como alguns mecanismos de defesa freudianos e neofreudianos citados por Morgan (1996, página 212):

- Repressão: "empurrar" impulsos não desejados e idéias para dentro do inconsciente;
- Negação: recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso;
- Deslocamento: remessa dos impulsos ligados a uma pessoa ou situação para outro alvo mais seguro;
- Fixação: adesão rígida a uma atitude particular ou comportamento;
- Racionalização: criação de elaborados esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções subjacentes;
- Formação de reação: conversão de uma atitude ou sentimento em sua forma oposta;
- Regressão: adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância, a fim de reduzir o atual nível de solicitação do ego;
- Sublimação: canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis;

⁴⁷ Projeção: atribuição dos próprios impulsos e sentimentos a outras pessoas (Morgan, 1996, página 212; Jung, 1987/1960, página 537)

⁴⁸ Introjeção: internalização de aspectos do mundo exterior no psiquismo de uma pessoa (Morgan, *op. cit.*; Jung, *op. cit.*)

- Idealização: valorização de aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos; e,
- Desintegração: fragmentação de diferentes elementos da experiência, freqüentemente a fim de proteger o bom do mau.

A auto-estima é um processo que está intimamente ligado aos sentimentos que a pessoa tem de si mesma. Ela tem estreita relação ao que se diz atualmente de energia emocional e, assim, o processo de formação ocorre num processo evolutivo e dinâmico de formação da personalidade, entendendo-se que essa seja a "integração e organização de todas as características cognitivas, afetivas, volitivas e físicas que determinam a individualidade e os comportamentos de uma pessoa" (Pacheco Jr., 1997, página 66). Claro que o fenômeno não é essencialmente estanque, pois depende em muito das escolhas pessoais. Porém, sua estrutura básica é definida nas fases de maturação (faixa etária correspondente à infância) e maturidade jovem (da adolescência até a faixa entre 40-45 anos), tendo como determinantes as variáveis de cunho psicossocial e psicocultural, visto que sofre influência do meio onde a pessoa se encontra. Segundo Branden (1999, página 45),

as experiências na infância – ou, mais precisamente, a maneira como a criança interpreta sua experiência – definem as bases do nível de auto-estima que teremos pela vida afora. (...) A auto-estima se constrói ao longo do tempo mediante atitudes específicas, formas definidas de atuar no mundo. O que nutre e sustenta a auto-estima no processo de crescimento não é como os outros agem conosco, mas como nós reagimos diante dos desafios da vida – as escolhas que fazemos e as atitudes que tomamos.

3.3.1.3. As Fontes Interiores de Auto-estima

3.3.1.3.1. Os Pilares da Auto-Estima

Os seis pilares da auto-estima, segundo Branden (1994; 1996a, página 97) são as atitudes⁴⁹ de:

(1) viver conscientemente:

respeitar os fatos; estar presente naquilo que você está fazendo e no momento em que está realizando (...); estar totalmente aberto, e procurar sempre estar aberto, a qualquer informação, conhecimento ou feedback que seja relevante para seus interesses, valores, metas e projetos; querer entender não apenas o mundo exterior em relação a você, mas seu mundo interior também, de forma que suas reações não sejam fruto de uma cegueira interna. (...) a tentação de fechar os olhos é sempre forte. (Branden, 1999, páginas 45 e 46).

⁴⁹ “Atitude”, no sentido dado por Branden (1996, página 89) envolve “a disciplina de agir de uma certa maneira, vezes e vezes seguidas, consistentemente”; é o comportamento habitual, que realçam os modelos mentais.

(...) significa querer estar ciente de tudo o que diz respeito a nossas ações, nossos próprios valores e objetivos – ao máximo de nossa capacidade, qualquer que seja ela – e comportamo-nos de acordo com aquilo que vemos e conhecemos.

Auto-estima é a reputação que adquirimos diante de nos mesmos. (Branden, 1996a, página 98)

Viver conscientemente é conhecer e compreender tudo que afeta os nossos propósitos, valores, objetivos e metas, e acomodar nossa conduta ao que observamos e conhecemos de maneira mais prática e coerente (Tierno, 2003).

(2) auto-aceitação:

o desejo de ter, viver e assumir a responsabilidade pelos pensamentos, sentimentos ações, sem fugir, negar ou abrir mão dessa responsabilidade – e também sem se auto-censurar; dar a si o direito de ter pensamentos, de viver suas emoções, de avaliar suas emoções sem necessariamente aprová-las, apoiá-las ou condená-las. Quem aceita a si mesmo, não se sente perpetuamente diante de um tribunal, e o resultado disso é uma atitude desarmada e aberta para ouvir a crítica ou uma ideia diferente, sem com isso se tornar hostil e agressivo.

O trabalho de auto-aceitação é o realismo aplicado ao “eu” (...) atitude que se torna irrelevante a aprovação ou desaprovação: o desejo de ser consciente de si. (Branden, 1999, página 46)

(3) auto-responsabilidade:

perceber o que somos os autores de nossas escolhas e ações; que cada um de nós é responsável por sua própria vida e bem-estar e pelo cumprimento de suas metas; se precisamos da colaboração de alguém para realizar nossos objetivos, devemos oferecer algum valor em troca; a pergunta não é: “De quem é a culpa ?” Mas, sim: O que é preciso fazer ?” (Branden, 1999, página 46).

Para sentir-me competente perante a vida e merecedor da felicidade, preciso sentir-me que tenho algum controle sobre a minha vida. Isso requer que eu esteja disposto a assumir a responsabilidade pelos meus atos e que eu alcance meus objetivos, o que significa assumir a responsabilidade por minha própria vida e por meu bem-estar. (Branden, 1996a, página 141).

(4) auto-afirmação ou auto-assertividade:

honrar as próprias vontades, as próprias necessidades e os próprios valores, buscando formas apropriadas de expressá-los na realidade; é a disposição para ficar ao meu próprio lado, para ser abertamente quem sou, para tratar a mim mesmo com respeito em todos os meus contatos humanos. (...) é recusar-me a falsificar a mim mesmo para ser apreciado. (...)

Praticar a auto-afirmação é viver com autenticidade, é falar e agir de acordo com minhas convicções e os meus sentimentos mais íntimos. (Branden, 1996a, página 157)

(5) intencionalidade ou determinação: ter propósitos na vida;

identificar suas metas e seus objetivos imediatos e de longo prazo e as atitudes necessárias para concretizá-los, administrar seu comportamento em função desses objetivos, monitorar as atitudes para ter certeza de que não se desviou do caminho

pretendido – e prestar atenção quando isso ocorrer, e, caso afirmativo, retornar aos seus planos. (Branden, 1999, página 47).

(6) integridade:

viver de acordo com o que você sabe, professa e faz: falar a verdade, honrar compromissos, dar exemplos em suas ações dos valores que você defende e admira; lidar com os outros com delicadeza e generosidade. (Branden, 1999, página 47)

3.3.1.3.2. Descrição dos Seis Pilares da Auto-Estima

3.3.1.3.2.1. Atitudes de viver conscientemente

- a) Não traição da consciência – O oposto de viver conscientemente é evitar o significado daquilo que estou fazendo, evitar os meus motivos, quando o contexto requer uma outra atitude: "(...) não quero admitir que cometi erro, então adio, declarando que ainda “estou pensando” no caso". (Branden, 1998, páginas 98 e 99)
- b) Ser responsável perante a realidade – Viver conscientemente implica no respeito "aos fatos do nosso mundo interior (necessidades, vontades, emoções) e os do nosso mundo exterior, reconhecendo o que é e o que não é" (Branden, 1996a, páginas 100 e 101).

Viver conscientemente envolve (Branden, 1996a, páginas 103 a 113):

... ter a mente ativa em vez de passiva: não me deixo levar pela fantasia de que outra pessoa irá poupar-me da necessidade de pensar ou tomar decisões por mim.

... ter uma inteligência que deriva prazer de seu próprio funcionamento: aprender... preservar esta orientação (...) de modo que a consciência não seja um fardo, mas um prazer (...). É claro que os adultos não podem sentir prazer na afirmação da consciência se, por uma razão ou outra, associam-na a medo, sofrimento, ou a um esforço extenuante.

... estar “no momento” sem perder o contexto mais amplo: estar presente no que se está fazendo (...) Fazer o que estou fazendo enquanto estou fazendo”, sem perder o foco e nem negligenciar com o contexto mais amplo.

... buscar fatos relevantes em vez de afastar-me deles, segundo minhas necessidades, minhas vontades, meus valores, meus objetivos e minhas ações: "permanecer atento e interessado em qualquer informação que possa levar-me a modificar meu procedimento ou corrigir meus pressupostos, procurar novos dados que podem me ajudar (...)

... querer estabelecer a distinção entre os fatos, as interpretações e as emoções: Para viver conscientemente preciso estar sensível a essas distinções. O que percebo, o que interpreto essa percepção e o que sinto a respeito são três questões isoladas. Se não consigo estabelecer essa distinção, minha base na realidade será a primeira ser abalada.

... perceber e confrontar meus impulsos de evitar, ou negar, realidades dolorosas ou ameaçadoras: Viver conscientemente é, em parte, estar em guarda contra a algumas vezes sedutora atração de inconsciência; isso pede sinceridade mais absoluta de que

somos capazes. O medo e o sofrimento deveriam ser vistos como sinais, não para fechar os olhos, mas para mantê-los abertos; não para desviar o olhar, mas para ver com mais atenção. (...) A auto-estima não pede o sucesso perfeito, mas a intenção honesta de ser consciente.

... **querer saber “onde estou” em relação a meus vários objetivos e projetos (pessoais e profissionais), e se estou tendo sucesso ou fracassando:** Estou empenhando a consciência de que necessito em meus projetos ?

... **querer saber se minhas ações estão alinhadas com as minhas intenções:** Aquilo que anunciamos ser o nosso maior foco de interesse pode estar recebendo o mínimo de nossa atenção (...) viver conscientemente envolve monitorar minhas ações em relação aos meus objetivos (...)

... **buscar feedback do meio ambiente de modo a ajustar ou corrigir meu procedimento se for necessário:** Na condução de nossa vida e na busca de nossos objetivos, não podemos ter a segurança de estabelecer um curso uma vez e permanecer nele daí em diante. Sempre existe a possibilidade de novas informações requerendo o ajuste de nossos planos e intenções.

... **perseverar na tentativa de entender a despeito das dificuldades:** (...) se desistimos, se recuamos, se caímos na passividade e só fazemos de conta que estamos tentando, o nível de nossa consciência se contrai – para evitar a dor e a frustração que acompanham nossos esforços. O mundo pertence aos que perseveram.

... **ser receptivo a novos conhecimentos e estar disposto a rever antigos pressupostos:** Não estaremos num alto nível de consciência se formos totalmente absorvidos pelo que já acreditamos conhecer (...) Uma atitude dessas exclui a possibilidade de crescimento (...) E algumas vezes, os nossos pressupostos estão errados e precisam ser revistos.;

... **estar disposto a ver e corrigir os erros:** Viver conscientemente implica que a primeira lealdade é com a verdade, e não com querer estar certo. (...) Achar humilhante admitir um erro é um sinal claro de auto-estima imperfeita.

... **buscar sempre expandir a percepção – assumir um compromisso com o aprendizado -, portanto, uma maneira de viver comprometida com o crescimento:** Os que acreditam que “já pensaram o bastante” e “aprenderam o suficiente” estão no caminho descendente da crescente inconsciência.

... **querer entender o mundo ao meu redor:** Todos somos afetados, muito mais que talvez possamos imaginar, pelo mundo no qual vivemos – física, cultural, social, econômica e politicamente. (...) essa lista é obviamente uma supersimplificação (...) Ficar alheio a essas forças, imaginar que agimos num vácuo, é viver exatamente como um sonâmbulo. Viver conscientemente envolve o desejo de compreender o contexto em seu todo.

... **interessar-me não só em conhecer a realidade externa como também interna, a realidade de minhas necessidades e aspirações, de meus sentimentos e motivos, para não ser um estranho ou um mistério para mim mesmo:** (...) encontrei muita gente orgulhosa de seu conhecimento (...) A ruína da vida particular dessas pessoas é um monumento à magnitude de sua inconsciência relativa ao mundo interior do self. Elas negam e rejeitam suas necessidades, racionalizam suas emoções, intelectualizam (ou “espiritualizam”) seus comportamento – enquanto passam de um relacionamento para outro, ou permanecem a vida toda na mesma situação, sem fazer nada de prático para melhorar;

... **querer estar ciente dos valores que me movem e me guiam, bem como conhecer suas raízes, para que eu não seja dirigido por valores que eu tenha adotado irracionalmente, ou aceito dos outros, de forma não crítica:** Todos nós às vezes nos enganamos ou tiramos conclusões irracionais de nossas experiências, e com base nisso podemos criar valores prejudiciais ao nosso bem estar. (...) Valores como esses subvertem a auto-estima saudável e de modo quase inevitável acabam levando à auto-alienação e a trágicas decisões de vida. Viver conscientemente, portanto,

implica refletir e pesar à luz da razão e da experiência pessoal os valores que estabelecem nossas metas e propósitos.

3.3.1.3.2.2. Atitude de auto-aceitação

A atitude de auto-aceitação tem três níveis de significados;

(a) Primeiro Nível (Branden, 1996^a, páginas 124-125)

No sentido mais básico, a auto-aceitação refere-se a uma orientação de valor próprio e ao compromisso consigo mesmo que deriva do fato de estar vivo e consciente. (...) É um estado de auto-afirmação pré-racional e pré-moral – uma espécie de egoísmo natural, que é um direito inato ao ser humano -, e ao mesmo tempo de poder agir contra ele e anulá-lo. (...) É a voz da força da vida.

(b) Segundo Nível (Branden, 1996a, páginas 126 e 127)

A auto-aceitação envolve nossa abertura para experimentar – isto é, tornar real para nós mesmos, sem negações ou evasivas – que nós pensamos, que sentimos o que sentimos, que desejamos o que desejamos, que fizemos o que fizemos e que somos, quem somos. É a recusa de ver qualquer parte de nós mesmos – o corpo, as emoções, os pensamentos, as ações, os sonhos – como alheia, como algo que não “sou eu”. (...) É a virtude do realismo, ou seja, o respeito pela realidade aplicada ao self no senso de vivenciar, manter-se na presença de, contemplar a realidade de, absorver em minha consciência.

(c) Terceiro Nível (Branden, 1996a, páginas 128 e 129)

A auto-aceitação envolve a idéia da simpatia, de ser amigo de mim mesmo. (...) Posso me condenar por uma ação que tenha praticado e ainda assim ter um interesse compassivo pelas razões que a motivaram. Ainda posso ser amigo de mim mesmo. Isso nada tem que ver com apresentar desculpas, racionalizar ou fugir de responsabilidades. Tendo assumido a responsabilidade pelo que fiz, posso me aprofundar mais – dentro do contexto. Um bom amigo diria: “Isso não é digno de você. Agora diga-me: o que o fez pensar que era uma idéia boa, ou pelo menos justificável?”. É o que posso dizer a mim mesmo.

3.3.1.3.2.3. Atitude de auto-responsabilidade (Branden, 1996a, páginas 142 a 145)

Ser responsável...

... pela realização de meus desejos: Se tenho desejos, depende de mim descobrir como satisfazê-los (...) de desenvolver ou pôr em prática um plano de ação.;

... por minhas escolhas e meus atos: (...) não como um recipiente de culpa ou condenação moral, mas como o principal agente causal, na minha vida e no meu comportamento. Se as escolhas e os atos são meus, então a fonte dos mesmos sou eu.

... pelo nível de consciência com que trabalho: (...) Ninguém mais tem qualquer responsabilidade pelo nível de consciência com que executo minhas atividades diárias.

... **pelo nível de consciência com que vivo meus relacionamentos:** O princípio... (acima) também aplica-se igualmente às minhas interações com os outros – às companhias que escolho e à atenção que dou, ou deixo de dar, a um contato com outra pessoa.

... **por meu comportamento com os outros:** Sou responsável por como falo e como ouço. Sou responsável pelas promessas que cumpro ou deixo de cumprir. Sou responsável pela racionalidade, ou irracionalidade, de meus procedimentos. Fugimos da responsabilidade quando tentamos culpar os outros por nossos atos...

... **pela maneira que priorizo meu tempo:** Se as escolhas que faço sobre como dispor de meu tempo e de minha energia refletem meus valores assumidos, ou são incongruentes com eles, a responsabilidade é minha.

... **pela qualidade de minhas comunicações:** Sou responsável por ser tão explícito quanto posso ser; por certificar-me de que meu interlocutor me entendeu; por falar alto e claro o bastante para ser ouvido; pelo respeito ou desrespeito com que transmito meus pensamentos.

... **por minha própria felicidade:** Uma das características da imaturidade é acreditar que é trabalho de qualquer outra pessoa fazer-me feliz (...) Assumir que sou responsável por minha felicidade me fortalece. Coloca minha vida de volta em minhas mãos.

... **por aceitar, ou escolher, os valores pelos quais vivo:** Se estou disposto a reconhecer que as escolhas e decisões são cruciais para os valores que adoto, poderei olhá-los com novos olhos, questioná-los e, se necessário, revisá-los.

... **pelo aumento da minha auto-estima:** A auto-estima não é um presente que posso receber de qualquer outra pessoa. É gerada interiormente. Esperar com passividade que algo aconteça para elevar minha auto-estima é condenar-me a uma vida de frustrações.

3.3.1.3.2.4. Atitude de auto-afirmação (Branden, 1996a: páginas, 46, 47, 158 a 163)

É...

... **afirmar a consciência**, em primeiro lugar, como o primeiro e mais básico ato e isto envolve a escolha de ver, pensar, estar ciente, dirigir a luz da própria consciência para fora, em direção ao mundo, e para dentro, em direção do próprio ser. (...) A auto-afirmação exige que não só nos opoemos àquilo que deploramos, mas que vivamos e expressemos nossos valores. (...)

... **estar convicto das próprias idéias e vontades**, sem medos, assumindo-as, vendo-as como importantes e ter coragem para honrar o que se quer e lutar por isso. (...) A triste ironia é que, quando as pessoas param de honrar ou mesmo de atender a suas necessidades e vontades mais profundas, às vezes tornam-se egoístas, não no sentido nobre, mas no pior deles, agarrando-se ao trivial depois de haverem desistido de seus anseios mais profundos, e raramente sabem o que foi que traíram ou do que abriram mão.

... **agir de forma autêntica** no relacionamento com os outros; tratar valores e pessoas com o devido respeito; não querer falsear a realidade em relação ao que você é ou àquilo de que você gosta para obter a aprovação dos outros; estar disposto a defender a si mesmo e suas idéias da maneira adequada e nas circunstâncias oportunas. (...) A auto-afirmação, racionalmente compreendida, exige a coragem de viver seus valores dentro da realidade – defender quem você é; não ser controlado pelo medo da reprovação de alguém a ponto de modificar seu verdadeiro eu, tornando-se irreconhecível.

... **estar disposto a enfrentar os desafios da vida**, fazendo de tudo para vencê-los... **é buscar desenvolver plenamente a própria identidade.** Pessoas com senso

de identidade subdesenvolvido freqüentemente dizem a si mesmas: se eu me expressar, poderei provocar desaprovação. Se amar e afirmar o meu sentimento, poderei criar ressentimentos. Se me sentir bem demais, poderei provocar inveja. Se me sobressair, serei forçado ao isolamento. Essas possibilidades imobilizam essas pessoas – que pagam o preço terrível da perda da auto-estima.

3.3.1.3.2.5. Atitude da Intencionalidade

Viver intencionalmente é usar os poderes que temos para atingir os objetivos que selecionamos: estudar, formar uma família, ganhar dinheiro, começar um novo negócio (...) São nossos objetivos que nos lançam à frente, que evocam o exercício de nossas faculdades que energizam a nossa existência. (Branden, 1996a: 170)

Segundo Branden (2000, páginas 174 a 176), **viver intencionalmente envolve...**

... assumir a responsabilidade de formular conscientemente seus próprios objetivos e propósitos: Se quisermos ter o controle de nossa vida, precisamos saber o que queremos e onde desejamos chegar, de forma clara à situação da vida ou contexto em que nos encontramos.

... preocupar-se em identificar os atos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos: Saber onde se está e o que se precisa para alcançar os objetivos estabelecidos é um ato para dissipar devaneios e potencialmente propicia o real caminhar em direção ao que se pretende alcançar. Se nossos objetivos forem de longo alcance, é quase certo que os planos de ação envolverão planos secundários de ação – quer dizer, planos para que as submetas se concretizem. (...) O sucesso na vida é para aqueles que agem.

... monitorar o comportamento para que ele esteja em sintonia com os objetivos estabelecidos: Podemos ter propósitos definidos com clareza e um plano de ação adequado, mas nos desviamos do curso por distrações, pelo repentino aparecimento de problemas imprevistos, pela atração de valores que não são nossos, pela reordenação inconsciente das prioridades, pela falta de um enfoque mental adequado, ou por uma resistência a fazer aquilo a que nos comprometemos. Uma política consciente de monitoramento das ações que seja adequada aos propósitos estabelecidos ajuda-nos a lidar com problemas desse tipo.

... prestar atenção aos resultados dos próprios atos, para saber se eles levam ao que se quer chegar: Nossos objetivos podem ser claros e nossas ações, congruentes, mas os passos que no princípio imaginamos serem corretos podem se mostrar errados. Talvez haja fatos que deixamos de levar em conta. Talvez o contexto tenha mudado. Por isso devemos sempre perguntar: minhas táticas e estratégias estão funcionando? Estou conseguindo chegar onde quero? Minhas ações estão dando os resultados esperados? (...)

Se há algo que sabemos é que a vida é impossível sem a “realização de objetivos” – impossível em todos os níveis de evolução, da ameoba ao ser humano.

3.3.1.3.2.6. Atitude da Integridade

Integridade é a integração dos ideais, das convicções, dos critérios e das crenças – e do comportamento. Quando se é congruente com os valores que professamos, quando os ideais e a prática se coadunam, temos integridade. (...) Quando nos comportamos de forma conflitante com o que julgamos apropriados, perdemos o respeito por nós próprios. (Branden, 1996a, página 185)

A integridade pessoal envolve... (Branden, 1996a, página 185-193)

... **congruência**: agir de acordo com que se apregoa. Integridade significa congruência. Palavras e comportamento se equiparam. (...) Estudos revelam que, nas organizações, muitos não confiam em seus superiores. Por que? Por falta de congruência. Belas declarações sobre tarefas que não se sustentam na prática. A doutrina de respeito pelo indivíduo é desonrada na ação. Slogans sobre serviços ao cliente pregados nas paredes que não correspondem à realidade das negociações diárias. Sermões de honestidade desacreditados por atos ilícitos. Promessas de imparcialidade que são traídos pelo favoritismo.

... **honestidade**: não trair os próprios princípios, no íntimo. Se ajo de forma contraditória com um valor moral de qualquer outra pessoa, mas não no meu, posso estar errado ou não, mas não posso ser acusado de estar traindo minhas convicções. (...) A hipocrisia, por sua própria natureza, é auto-invalidadora. É a mente rejeitando a si mesma. (...) posso esquivar-me de minha própria hipocrisia, posso fazer um sem número de racionalizações, mas nada eliminará o fato de que estou cometendo uma agressão contra meu auto-respeito que nenhuma racionalização poderá justificar.

... **fidedignidade**: Podemos absorver e aceitar um código de valores que de fato violente nossa natureza e nossas necessidades. (...) Quando percebemos que viver de acordo com nossos princípios pode estar nos levando à autodestruição, chegou a hora de questioná-los, em vez de apenas nos resignarmos a viver sem integridade. Precisamos criar coragem para desafiar alguns dos princípios mais básicos que nos foram ensinados em relação ao que é bom. O reconhecimento e o respeito de nossa natureza e nossas necessidades aumenta a confiabilidade de nossos pensamentos e ações, mesmo confrontando com o código de valores impostos, mas não necessariamente reconhecidos como verdadeiros.

3.3.1.4. Princípios referentes ao *Self* que sustentam a Auto-estima

3.3.1.4.1. Princípios Gerais – Auto-respeito e Auto-eficiência (Branden, 1996a; páginas 204 a 212)

- Tenho o direito de viver.
- Sou muito valioso para mim mesmo.
- Tenho o direito de honrar minhas necessidades e vontades, de considerá-las importantes.
- Não estou neste mundo para corresponder às expectativas alheias; minha vida pertence a mim.
- Não me vejo como propriedade de mais ninguém, e não vejo ninguém como propriedade minha.
- Sou capaz de ser amado.
- Sou admirável.
- Em geral, serei amado e respeitado por aqueles que amo e respeito.
- Minha conduta com os outros deve ser gentil e correta, e dos outros comigo, também.
- Mereço ser tratado por todos com delicadeza e respeito.
- Se me tratam de modo indelicado e desrespeitoso, é um reflexo deles e não meu. Só será um reflexo meu se eu aceitar como certa essa forma de me tratar.
- Se alguém de quem gosto não corresponde aos meus sentimentos, pode ser decepcionante e até doloroso, mas isso não reflete meu valor pessoal.

- Nenhum indivíduo, ou grupo, tem o poder de determinar como vou pensar e sentir a respeito de mim mesmo.
- Confio no que penso.
- Vejo o que vejo e sei o que sei.
- Sou mais bem servido quando sei o que é verdade do que quando quero estar “certo” em detrimento dos fatos.
- Se eu for perseverante, conseguirei entender o que é preciso que eu entenda.
- Se eu for perseverante e se meus objetivos são realistas, tenho competência para atingí-los.
- Tenho competência para lidar com os desafios básicos da vida.
- Mereço a felicidade.
- Eu sou “bastante”. (O que não quer dizer que não tenho mais nada a aprender e nada para crescer; quer dizer que tenho o direito básico de aceitar a mim mesmo).
- Sou capaz de me recuperar de uma derrota.
- Tenho o direito de cometer erros; essa é uma maneira de eu aprender. Os erros não são motivos para a autocondenação.
- Não sacrifico meu julgamento; não procuro fazer com que minhas convicções pareçam diferentes do que são em nome da popularidade e da aprovação.
- Não é o que “eles” pensam; é o que eu sei. O que eu sei é mais importante para mim do que uma crença errônea de qualquer outra pessoa.
- Ninguém tem o direito de me impingir idéias e valores que não aceito, assim como não tenho direito de impingir minhas idéias e valores aos outros.
- Se meus objetivos forem racionais, mereço sucesso naquilo que tentar.
- Felicidade e sucesso são condições naturais para mim – como a saúde –, e não aberrações temporárias da ordem natural das coisas; ao lado da doença, é o desastre que é aberração.
- Autodesenvolvimento e auto-satisfação são objetivos morais apropriados.
- Minha felicidade e auto-realização são propósitos nobres.

3.3.1.4.2. Princípios de “Viver Conscientemente”

- Quanto mais consciência eu tiver daquilo que nutre meus interesses, valores, necessidades e objetivos, melhor minha vida funcionará.
- É prazeroso exercitar minha mente.
- Sou mais bem servido quando corrijo meus erros do que quando finjo que eles não existem.
- Sou mais bem servido quando defendo meus valores de forma consciente e não inconsciente – examinando-os em vez de adotando-os de maneira não crítica, como “axiomas” inquestionáveis.
- Preciso estar alerta para a tentação de fugir dos fatos desagradáveis; preciso controlar meus impulsos de evasão para não ser controlado por eles.
- Se eu compreender o contexto maior em que vivo e atuo, serei mais eficiente; vale a pena tentar compreender meu ambiente e o mundo que me circunda.
- Para manter a eficiência, preciso sempre estar expandindo meu conhecimento; aprender deve ser um estilo de vida.

- Quanto mais eu me conhecer e me compreender, melhor será a vida criada por mim. O auto-exame é imperativo para uma existência realizada.

3.3.1.4.3. Princípios da Auto-aceitação

- No nível mais básico, estou do meu lado.
- No nível mais básico, me aceito.
- Aceito a realidade de meus pensamentos, mesmo quando não os apóio e não ajo guiado por eles; mas não os nego nem os rejeito.
- Posso aceitar meus sentimentos e minhas emoções se, necessariamente, apreciá-los, aprová-los ou ser controlado por eles; mas não os nego nem os rejeito.
- Posso aceitar que fiz o que fiz, mesmo quando me arrependo ou condeno esse ato, mas não nego nem recuso meu comportamento.
- Aceito que o que penso, sinto e faço são expressões de mim mesmo, pelo menos no momento em que ocorre. Não sou restringido por pensamentos, sentimentos ou atos que não posso aprovar, mas também não fujo da realidade deles nem finjo que não são meus.
- Aceito a realidade de meus problemas, mas não sou definido por eles. Meus problemas não são minha essência. O medo, a dor, a desorientação e os erros não são meu cerne.

3.3.1.4.4. Princípios da Auto-responsabilidade

- *Sou responsável por minha existência.*
- *Sou responsável pela realização de meus desejos.*
- *Sou responsável pelas minhas escolhas e por meus atos.*
- *Sou responsável pelo grau de consciência com que trabalho e exerço minhas atividades.*
- *Sou responsável pelo grau de consciência que busco meus relacionamentos.*
- *Sou responsável pelo modo como me comporto com as pessoas – colaboradores, colegas de trabalho, clientes, esposa, filhos e amigos.*
- *Sou responsável pela maneira que priorizo meu tempo.*
- *Sou responsável pela qualidade de minhas comunicações.*
- *Sou responsável pela minha felicidade pessoal.*
- *Sou responsável pela escolha ou aceitação dos valores pelos quais vivo.*
- *Sou responsável pelo aumento da minha auto-estima; ninguém mais pode dá-la a mim.*
- *No sentido mais essencial, aceito a minha solidão, ou seja, aceito que mais ninguém virá para acertar minha vida, salvar-me, redimir minha infância, resgatar-me das conseqüências de minhas escolhas e meus atos. Em questões específicas, posso ser ajudado pelas pessoas, mas ninguém pode assumir a responsabilidade fundamental por minha vida. Assim como ninguém pode respirar por mim, ninguém pode cuidar de minhas demais funções básicas, como adquirir experiência do auto-respeito e da auto-eficiência.*
- *A necessidade de auto-responsabilidade é natural; não a vejo como tragédia.*

3.3.1.4.5. Princípios da Auto-afirmação

- De um modo geral, é apropriado que eu expresse pensamentos, convicções e sentimentos, a menos que eu esteja em um contexto em que eu julgue objetivamente preferível não fazê-lo.
- Tenho o direito de me expressar de forma apropriada, em contextos apropriados.
- Tenho o direito de defender minhas convicções.
- Tenho o direito de considerar importantes meus sentimentos e valores.
- Serve aos meus interesses que os outros vejam e saibam quem sou.

3.3.1.4.6. Princípios de “Viver Intencionalmente”

- Somente eu posso escolher adequadamente os objetivos e os propósitos pelos quais vivo. Ninguém além de mim pode traçar minha vida de maneira apropriada.
- Se quero vencer, preciso aprender como alcançar meus objetivos e propósitos. Preciso desenvolver e então pôr em prática um plano de ação.
- Se quero vencer, preciso estar atento para os resultados de meus atos.
- Sirvo aos meus interesses através de um alto nível de verificação da realidade – ou seja, buscando informações e respostas que correspondam aos meus princípios, propósitos atos.
- Devo praticar a autodisciplina não como “sacrifício”, mas como precondição natural de ser capaz de realizar meus desejos.

3.3.1.4.7. Princípios da Integridade Pessoal

- Devo praticar o que prego.
- Devo cumprir minhas promessas.
- Devo honrar meus compromissos.
- Minha conduta com os demais seres humanos deve ser delicada, justa, benevolente e compassiva.
- Devo me esforçar para construir uma consistência moral.
- Devo esforçar-me para fazer de minha vida um reflexo de minha visão pessoal do bem.
- Vale mais minha auto-estima que traí-la por qualquer recompensa imediata.

3.3.1.4.8. Princípios referentes à Realidade que sustentam a Auto-estima

- O que é é. Fato é fato.
- A cegueira auto-impostora não transforma o irreal em realidade, nem o contrário.
- Respeitar a realidade (até onde eu a entendo) rende mais resultados satisfatórios que desafiá-la.
- A sobrevivência e o bem-estar dependem do exercício apropriado da consciência. Evitar a responsabilidade da consciência não é favorável à adaptação.

- Em princípio, a consciência é confiável; o conhecimento é alcançável; a realidade é cognoscível.
- Os valores que nutrem e sustentam a vida e o bem-estar do indivíduo no mundo são superiores àqueles que os ameaçam e os põem em perigo.
- Os seres humanos são fins em si mesmos, não meios para fins alheios, e assim devem ser tratados. O ser humano individual não pertence nem à família, à comunidade, à Igreja, ao Estado, à sociedade, nem ao mundo. O ser humano não é uma propriedade.
- Todas as associações de um ser humano adulto devem ser escolhidas e voluntárias.
- Não deveríamos nos sacrificar pelos outros, nem os outros por nós; melhor destacar a idéia do sacrifício humano como um ideal moral.
- Relacionamentos baseados na troca de valores são superiores aos que se baseiam no sacrifício de alguém por outrem.
- Um mundo no qual vemos a nós e aos outros como responsáveis pelas próprias escolhas e atos funciona melhor que outro no qual negamos essa responsabilidade.
- A negação da responsabilidade pessoal não serve para a auto-estima de ninguém, e menos ainda para a da pessoa que nega.
- Racionalmente compreendida, a moral é a prática.

3.3.1.4.9. Comentários de N. Branden (1996a, páginas 211-212) sobre os Seis Princípios

Dizer que se concorda com essas idéias não é ainda uma indicação de que tenham se integrado ao sistema de princípios de quem fala. (...) as idéias só se qualificam como princípios, no sentido adotado aqui, se forem percebidas como verdade num nível razoavelmente profundo e se se manifestarem em comportamentos.

Essa lista de princípios não é dada como completa. É provável que existam outros que igualmente nutrem a saúde da auto-estima. Os que mencionei são aqueles dos quais tenho consciência de que corroboram com mais clareza as seis atitudes. À medida que são genuinamente experimentados, tendem a inspirar consciência, auto-aceitação, auto-responsabilidade, auto-afirmação, intencionalidade e integridade.

Acredito ter deixado claro que, para mim, esses princípios têm uma fundamentação racional. Não são meros “postulados” arbitrários (...) são motivadores poderosos das ações que lastreiam o bem-estar psicológico. Do ponto de vista dos seis pilares, eles têm uma nítida utilidade funcional. São favoráveis à adaptação; são o combustível da auto-estima.

3.3.1.4.10. Critérios de Valor dos Seis Pilares (Branden, 1996a, página 212)

Assim como os seis pilares da auto-estima proporcionam uma estrutura de referência para julgar os princípios, eles também proporcionam um critério para julgar as práticas de educação dos filhos, as práticas pedagógicas, as políticas das organizações, os sistemas de valores das diferentes culturas e as atividades psicoterapêuticas. Em cada um desses contextos podemos questionar se as práticas e as políticas, os valores e os ensinamentos sustentam e incentivam os seis pilares, ou se desencorajam e corrompem. Se têm mais probabilidade de proporcionar um aumento da auto-estima, ou se distanciam disso.

3.3.1.5. Comportamento dos Indivíduos de Acordo com a Auto-estima

De acordo com Branden (1996, página 89), aquilo "que determina o nível de auto-estima é o que o indivíduo faz, no contexto de seu conhecimento e de seus valores. E já que a ação no mundo é reflexa da ação no interior da mente individual, são cruciais os processos interiores". Em outros termos, as atitudes de uma pessoa indicam a tendência de sua auto-estima, uma vez que é consequência do seu pensar interior, uma volição própria de cada indivíduo.

Assim, pode-se perceber que, ao observar-se as atitudes de um indivíduo, pode-se supor alguma coisa sobre sua auto-estima. Ainda, num sentido inverso, sabendo-se alguma coisa dos processos mentais de uma pessoa com relação a suas crenças e valores em termos de atitudes pessoais, é possível supor do seu nível de auto-estima e identificar uma possível tendência comportamental, o que Nathaniel Branden deixa bem claro em sua obra.

E, para fins de análise do presente instrumento, com fins de indicar tendências de comportamento segundo o nível de auto-estima dos indivíduos, o quadro 3.1 apresenta os principais aspectos comportamentais para pessoas com altas e baixas auto-estimas, segundo Branden (1996a; 1996b; 1997; 1988).

Quadro 3.1. Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de Acordo com a Auto-Estima.

Auto-Estima Positiva	Auto-Estima Negativa
Vincula o auto-respeito e a auto-eficiência às próprias potencialidades.	Vincula o auto-respeito e a auto-eficiência a agentes externos, sem vínculo às próprias potencialidades.
Senso de enfrentamento da realidade - distingue o que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros realistas, sem negá-las ou exagera-las, baseando-se na própria natureza.	Senso de fantasia e de fuga da realidade - confunde do que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros irrealistas; negação ou exagero das capacidades e realizações, baseando-se em arquétipos (vezes positivos).
Ação seguindo a razão: respeito pela lógica, consistência, coerência e evidências.	Ação negando a razão: desinteresse ou menosprezo pela lógica, consistência, coerência e evidências.
Sentimentos de responsabilidade pelas próprias ações: sente-se agente causador de suas escolhas e atos	Sentimento de não responsabilidade pelas próprias escolhas, atribuindo-as a terceiros ou ao destino: sente-se como sem alternativas além das impostas externamente.
Independência responsável pelas próprias ações; auto-responsabilidade: fidelidade à responsabilidade da consciência; escolhas conscientes; interesse pela congruência; mantém o compromisso com os objetivos, apesar das adversidades.	Dependência não responsável pelas próprias ações: negação da responsabilidade: traição à responsabilidade da consciência; escolhas inconscientes (não pensar); não tem interesse pela congruência e é indiferente diante das contradições; não mantém o compromisso com os objetivos, mesmo os favoráveis.

Auto-Estima Positiva	Auto-Estima Negativa
Abertura às críticas: serena disposição para enxergar e assumir os próprios erros, corrigindo-os.	Rejeição às críticas: não aceita e não assume os próprios erros, tendendo a perpetuá-los ou, em caso de exposição dos mesmos, transferindo a responsabilidade a terceiros.
Crença em si próprio, impelido pela idéia de que é "mais do que seus problemas"; fracassos e derrotas são apenas momentâneos e tem, para si, que a visão da vida se estende para além de sentimentos do momento; crê na evolução dos conceitos e conquistas.	Descrença em si próprio (e nos outros), impelido pela idéia de que é "menos de que seus problemas"; fracassos e derrotas são "fardos do destino" e tem, para si, que a vida é o prolongamento dos sentimentos do momento; não crê na evolução dos conceitos e conquistas.
Honestidade consigo próprio; fidelidade às convicções no modo de ação.	Ambigüidade consigo próprio; não fidelidade às convicções no modo de ação.
Segurança diante de comportamentos assertivos (não beligerantes), em si e nos outros; capacidade de manter a harmonia e a dignidade nas ações sob condições de estresse.	Insegurança, ansiedade e ambigüidade diante de comportamentos assertivos, em si e nos outros; incapaz de manter a harmonia e a dignidade nas ações sob condições de estresse.
Estímulo às metas desafiadoras; ambição por realizações e procura sempre melhorar procedimentos.	Desestímulo às metas, mesmo aquelas mais simples; não ambiciona realizações e procura apenas repetir procedimentos (monotonia).
Cultiva relacionamentos abastecedores através da comunhão com as pessoas, companheirismo de independência, respeito mútuo e participação; empatia.	Cultiva relacionamentos tóxicos através do companheirismo dependente; tende ao individualismo, ao isolamento e desrespeito a outrens e a si próprio.
Perseverança para entender, compreender, aprender e buscar soluções; receptivo a novos conhecimentos: abertura e curiosidade diante de novas idéias e experiências.	Recusa para entender, compreender, aprender e buscar soluções; mentalidade fechada aos novos conhecimentos e recusa de qualquer nova idéia ou experiência.
Orgulho e prazer pelas próprias realizações; modéstia, simplicidade e facilidade em comentar a respeito de realizações ou fracassos, de maneira direta, com honestidade e humildade: não se sente motivada a parecer superior a outros.	Presunção e tendência a mostrar complexidade ao comentar a respeito das próprias realizações e, no caso de fracassos, negação ou indiferença: menosprezo pelas realizações de terceiros para parecer superior.
Não busca provar o próprio valor comparando-se com padrões de avaliação externa, os quais servem apenas como referência; sente-se em condições de igualdade com relação aos outros e pensa que todos podem contribuir.	Busca provar o próprio valor através da popularidade, influência, capacidade aquisitiva, bens materiais, aparência física etc., para se sentir melhor do que os outros, imaginando que ninguém pode contribuir.
Pensamentos e sentimentos de ter valor e importância e, como conseqüência, sensação de confiança e segurança nas ações; ativo (motivação e energia nas ações)	Pensamentos e sentimentos de não ter qualquer valor ou importância e, como conseqüência, sensação de desconfiança e insegurança nas ações; passivo (desmotivação e debilidade nas ações).
Independência de pensamentos: "Pensar é inovar" - asserção da auto-expressão e da vivência.	Dependência de Pensamentos: "Pensar é reciclar as idéias dos outros." - repúdio da auto-expressão e da vivência.
Flexibilidade às reações e desafios resultantes de um espírito de inventividade, mesmo diante de brincadeiras.	Inflexibilidade às reações e desafios resultantes de um espírito estático diante de situações que fujam de seu controle.

Fonte: Pacheco Jr. (1997), baseado na obra de Nathaniel Branden.

3.3.2. Variável Dependente: Graus de Burocratização

3.3.2.1. Burocracia e Graus de Burocratização

A Teoria Burocrática aplicada aos sistemas administrativos é derivada da necessidade de um modelo de caracterização racional de uma organização, dada a fragilidade e parcialidade da

Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, sendo que as suas bases se devem ao trabalho de Max Weber (1864-1920), criador da Sociologia da Burocracia. A utilização do termo burocracia tem, seguindo-se a filosofia de Weber, um sentido positivo de eficiência por excelência, uma vez que se busca antecipar, em detalhes, como a organização deve funcionar, incluindo-se o comportamento dos seus integrantes em relação ao seu tamanho e a sua complexidade. Assim, a burocracia apresenta as características seguintes (Chiavenato, 1999b, páginas 15 e 16): (a) caráter legal de normas e regulamentos; (b) caráter formal das comunicações; (c) caráter racional e divisão do trabalho; (d) impessoalidade nas relações; (e) hierarquia de autoridade; (f) rotinas e procedimentos padronizados; (g) competência técnica e meritória; (h) especialização da administração; (i) profissionalização dos participantes; e, (j) previsibilidade de funcionamento.

Em razão dessas características, a burocracia típica é reconhecidamente normativa, ou seja, no afã de conseguir-se a eficiência organizacional, estabelece-se normas que passam a ser *as leis* da organização, nas suas diversas dimensões funcionais e estruturais. Desse modo, prepondera o racionalismo e se antevê o seu funcionamento, partindo-se do princípio de que as pessoas aceitam as normas como legítimas.

Richard Hall⁵⁰ selecionou e mediu seis dimensões contínuas (especialização, hierarquização, padronização, formalização, centralização e impessoalidade), caracterizando a burocracia. Em suas conclusões, este autor afere que as dimensões variam independentemente das demais, porém, cada uma delas confere o grau em que a organização está burocratizada na dimensão considerada, dependente das normas declaradas. Deste modo, uma dessas dimensões da burocracia possui um *continuum*, de alta à baixa burocratização que, em termos de eficiência, varia da "rigidez e inflexibilidade" à "desordem e indisciplina", respectivamente (ibidem, páginas 49-50).

Entretanto, dizer que a escassez ou mesmo ausência de normas gere "desordem e indisciplina" é um exagero, mesmo porque normas não necessariamente garantem a execução do processo. Além disso, não se pode afirmar que o sistema burocrático tenha rigidez estrutural que não possa ser diferenciada, tanto que as teorias administrativas pós-burocracia buscam aprimorar os conceitos, visando incluir características informais e contextuais, tal como o estruturalismo e as abordagens sistêmicas e contingenciais aplicada às organizações (Moreira, 2000, página 26). Não se pode afirmar que exista único modelo burocrático. Gouldner⁵¹, por exemplo,

⁵⁰ Hall, Richard H. The Concept of Bureaucracy...". American Journal of Sociology ... page 33 (49)

⁵¹ Gouldner, Alvin W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Glencoe, III, The Free Press, 1954.

declara haver uma variedade de *graus diferentes de burocracia*, em que se distinguem pelo menos três tipos de comportamento burocrático que podem "coexistir em uma mesma organização, formando uma situação complexa e um tipo misto de burocracia: a burocracia fingida" (as normas são implícitas), a *burocracia representativa* (as normas são promulgadas por especialistas e aceitas pelos trabalhadores) e a *burocracia punitiva* (as normas são impostas como forma de coação) (Chiavenato, 1999b, página 41). É evidente que esta é apenas referência particular de uma classificação com base em aspectos ligados a normatização, implícita na *burocracia fingida* e explícita para a *burocracia representativa*, e a relação de dominação e subordinação sob coação, a *burocracia punitiva*, insuficiente para representar os diferentes *graus de burocratização*, mas o necessário para evidenciar a existência deles.

Outra evidência é o fato de que, em estudos sobre os ciclos de vida organizacional que mostram existir diferentes graus de burocratização na medida em que uma organização passa por quatro diferentes estágios ao longo de sua existência (Daft, 1999, página 117):

- (1) Empresarial: a informalidade impera e a meta é a sobrevivência pela oferta de um único produto, predominando um estilo de administração individual e paternalista, centrada na figura do gerente-proprietário, com características não-burocráticas.
- (2) Coletividade: existência de procedimentos formais, porém, impera a informalidade e a meta é de crescimento pela oferta de um produto ou serviço principal e suas variantes, predominando estilo de administração participativa, guiada por um líder carismático que estabelece as diretivas, com características pré-burocráticas;
- (3) Formalização: o imperativo é pelos procedimentos formais e pela divisão de trabalho, exigindo-se especialização funcional, sendo que a meta é a estabilidade interna com expansão de mercado pela oferta de linha de produtos ou serviços, predominando um estilo de administração impessoal e formalizada, ênfase à delegação com controle e com características tipicamente burocráticas;
- (4) Elaboração: trabalho em equipe em uma divisão institucionalizada da organização, dada a existência de múltiplas linhas especializadas de produtos ou serviços - foco na pesquisa e desenvolvimento (P&D) institucionalizado - em que predomina um estilo de administração que adota procedimentos formalizados, mas com um "pensamento de pequenas empresas dentro da grande empresa".

Identicamente, Mintzberg (*apud* Morgan, 1996, páginas 58 a 60) identifica cinco tipos de organizações que, segundo as características, pode-se supor os diversos graus de burocracia, considerando-se dimensões burocráticas definidas por Hall:

- (1) Máquina Burocrática: organização planejada e operada como se fosse uma máquina, usando-se os princípios da teoria clássica da administração tão somente para cumprir os objetivos de processo, tomando "o trabalhador como uma peça da máquina" e predominando um sistema de administração tipo *burocracia punitiva* definida por Gouldner;
- (2) Burocracia Profissional: há modificação dos "princípios de controle centralizado para permitir maior autonomia do pessoal", ou seja, a estrutura "tende a ser tipicamente achatada, em que as hierarquias verticalizadas são substituídas por um sistema descentralizado de autoridade", tipo *burocracia representativa* definida por Gouldner, em que os especialistas técnicos possuem autoridade na definição dos parâmetros do sistema;
- (3) Forma departamentalizada: as várias unidades são autorizadas a operar de maneira semi-autônoma, sob a supervisão e controle mais gerais do que específicos por parte daqueles que, em última análise, detêm a autoridade final;
- (4) Estrutura Simples: é tipicamente uma *organização empresarial*, supra citada, em que predomina a informalidade, "funcionando de forma altamente centralizada na figura" do empreendedor (gerente-proprietário); e,
- (5) Adhocracia: "freqüentemente envolve equipes de projetos que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e os seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos".

A partir da evidência de existir *graus diferentes de burocracia* e que essa forma burocrática se fundamenta por *normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito* (Chiavenato, 1999b, página 16), em tese é possível estabelecer que *continuas* variem segundo registros que delimitam as ações organizacionais, em termos das dimensões burocráticas, tomando-se como referencial as definidas por Hall: especialização, hierarquização, padronização, formalização, centralização e impessoalidade (vide quadro 3.2).

Contudo, a literatura de forma implícita desqualifica tais dimensões como construtos de um *continuum* para determinar o grau de burocratização, exceto isoladamente, uma vez que cada uma "pode variar independentemente das demais: uma organização pode ser altamente

burocratizada quanto à especialização e hierarquização, mas pode ser precariamente burocratizada quanto à impessoalidade, e vice-versa" (Chiavenato, 1999b, página 49).

Logo, poder-se-ia pensar neste ponto que a construção de um *continuum* para definir os graus de burocratização seria uma tarefa improvável, em razão da diversidade conceitual de burocracia e da possibilidade de não correlação das suas dimensões. Felizmente, focando-se nas abordagens de controle e os estilos de liderança possíveis nos contextos apropriados, essa tarefa torna-se possível, conforme se segue.

Quadro 3.2. Principais Características das Dimensões da Burocracia, definidas Hall.

Baixa Burocratização ←	Dimensão	→ Elevada Burocratização
Baixa divisão do trabalho, exigindo pessoal generalista.	Especialização	Elevada divisão do trabalho, exigindo pessoal especialista.
Baixa padronização de rotinas e procedimentos, exigindo pessoal em cargos generalistas.	Padronização	Elevada padronização de rotinas e procedimentos, exigindo pessoal em cargos especialistas.
Baixa codificação de normas, instruções, procedimentos e comunicações - inexistência de manuais e outros documentos ou registros.	Formalização	Elevada codificação de normas, instruções, procedimentos e comunicações - existência de manuais e outros documentos ou registros.
Tomada de decisões distribuída, em que os indivíduos de todos os níveis hierárquicos assumem responsabilidade.	Centralização	Tomada de decisões de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados
As relações de trabalho são pessoais, com aporte de interação social à execução das tarefas.	Impessoalidade	As relações de trabalho são impessoais e em função do cargo ocupado, e não em função de interação social.
Baixo número de níveis hierárquicos: autoridade e responsabilidades distribuídas em todos os escalões.	Hierarquização	Elevado número de níveis hierárquicos: autoridade e responsabilidades centralizadas nos escalões mais altos.

Fonte: Chiavenato (1999b).

3.3.2.2 Definição dos Graus de Burocratização de uma Organização

O objetivo de construir-se um *continuum* que represente os graus de burocratização deve fundamentar-se em preceitos de liderança e formas de administração dos recursos humanos, uma vez que esses têm relação direta com o controle dos trabalhadores, pois que liderança tem relação direta com autoridade e as formas de administração expõem normas. Mesmo porque, quando se refere à burocracia, há explicitamente exigência da forma de liderança diretiva e impessoal, e, em conseqüência, da respectiva forma de controle reportado na literatura; na adhocracia, por sua vez, a liderança é participativa e com valorização da pessoa, priorizando-se o autocontrole.

Normas são "regras ou padrões de comportamento que se aplicam aos membros do grupo" e, portanto, são elas determinam a conduta desejável e, caso alguém "viole uma norma do grupo, os outros tipicamente reagem" de modo a restaurá-la (Schermerhorn *et al.* 1999, página 153). É através de normas que as organizações buscam definir os meios de controle, das pessoas e das situações, padronizando comportamentos. Os diferentes tipos de burocracia são caracterizados pela formalização normativa dos meios de controle e estes meios são: hierarquia, regras e procedimentos, estabelecimento de objetivos, verticalização das informações ascendentes e descendentes, relações interpessoais e departamentalização (Chiavenato, 1998, página 554; Daft, 1999, página 229). Buscando-se uma relação entre esses meios passíveis de normatização e as dimensões definidas por Hall, sinteticamente tem-se que:

- A *hierarquia* indica distribuição de autoridade ao longo de uma estrutura de competências e responsabilidades, bem como de distribuição funcional dos trabalhadores ao longo de uma cadeia escalar, estando associado às dimensões *hierarquização* e *impessoalidade*;
- As *regras e os procedimentos* indicam a formalização de orientação comportamental e profissional dos trabalhadores e, assim, estão diretamente relacionados à dimensão de *formalização* (necessidade de normas e instruções) e *padronização* (definição de rotinas e procedimentos);
- O *estabelecimento de objetivos* é guia às ações que podem ser definidas por superiores ou pelos próprios trabalhadores e, neste sentido, está associada à tomada de decisão e, portanto, também à dimensão *centralização*;
- A *verticalização das informações* é definição de "quem se reporta a quem", com fins de coordenação e controle das ações, estando associado às dimensões de *hierarquização* e *impessoalidade*;
- As *relações interpessoais* dizem respeito à convivência social e ao trato entre pessoas no trabalho, estando limitado pela distribuição dos trabalhadores ao longo da cadeia escalar que define responsabilidades e, desse modo, associado às dimensões *hierarquização* e *impessoalidade*; e,
- *Departamentalização* indica a necessidade de divisão funcional de tarefas e atividades e, assim, está associada às dimensões de *especialização* e *padronização* (definição de rotinas e procedimentos).

Quadro 3.3. Características dos Sistemas Burocrático e Adhocrático.

Burocracia	← Práticas →	Adhocracia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreensivo e detalhado. ✓ De Longo prazo. ✓ Políticas, procedimentos, regras e regulamentos muito evidenciados. 	← Planejamento →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geral e amplo. ✓ De curto prazo. ✓ Em geral, as situações não são cobertas por planos de qualquer tipo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formal. ✓ Maior especialização: responsabilidades do cargo específicas. ✓ Muitas vezes, departamentalização funcional. ✓ Centralizadas. 	← Organização →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informalidade. ✓ Responsabilidades do cargo vagamente definidas. ✓ Tendência de departamentalização por produto ou cliente. ✓ Descentralizadas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diretiva. ✓ Supervisão fechada. ✓ Estrita e impessoal. ✓ Centrada na tarefa. 	← Liderança →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participativa. ✓ Supervisão genérica e ampla. ✓ Valorização da pessoa. ✓ Centrada na tarefa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controles compreensivos. ✓ Orientado para assegurar o cumprimento dos procedimentos. ✓ Acentua e reforça as regras. 	← Controle →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poucos controles ou controles genéricos. ✓ Orientados para os resultados. ✓ Acentua e reforça o autocontrole.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formal, especializado e centrado. 	← Características →	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solto e baseado em grupos temporários de tarefas.

Fonte: Chiavenato (2000, página 675).

Uma vez que um projeto organizacional é um planejamento estratégico em que há a definição da estrutura organizacional e a estruturação das componentes dessa estrutura, pode-se suspeitar que as dimensões supracitadas não sejam independentes, mas interdependentes quando se concebe uma organização ou mesmo em sua reestruturação. Daft (1999, páginas 10 e 11), adotando uma abordagem sistêmica, afirma que existe interdependência das dimensões contextuais⁵² e estruturais⁵³ e, ainda, Chiavenato deixa essa possibilidade implícita, uma vez que as práticas (vide quadro 3.3) induzem a pensar-se neste sentido. Logo, pode-se dizer que os diversos graus de burocratização podem ser aferidos na medida em que as dimensões burocráticas definidas por Hall, desde que estejam descritas em normas explícitas, ou mesmo implícitas e entendidas por todos os participantes da organização, e que sejam aceitas pelos trabalhadores, em função de suas crenças e valores.

⁵² Dimensões contextuais: magnitude em termos de número de pessoas que compõem a organização; tecnologia utilizada; ambiente externo; metas e estratégias; e, cultura organizacional.

⁵³ Dimensões estruturais: formalização; especialização; padronização; hierarquia de autoridade; complexidade; centralização; profissionalismo; e, coeficientes de pessoal.

Com fins de reforçar a independência das dimensões definidas por Hall, tendo em vista que organizações têm diferentes graus de burocratização em função da variabilidade dessas dimensões, tome-se o referencial de que um dos meios de controle dos recursos humanos seja efetuado pela delegação de autoridade e responsabilidade. Conforme representado na figura 3.1, num *continuum* entre possíveis estilos de liderança, variando da liderança autocrática (centralização na chefia com foco autoritário) à tendência da auto-gestão (autocontrole dos subordinados numa abordagem *laissez-faire*) - entre os dois extremos, varia o grau de burocratização entre a autoridade da chefia e a liberdade dos subordinados, do controle rígido e normativo à auto-gestão, entremeados pelos estilos de liderança consultiva e democrática, definidos por White & Lippit, e em concordância com os sistemas de administração definidos por Likert. Uma vez que a autoridade é formalmente delegada, sob a ótica normativa, pode-se dizer que os graus de burocratização podem variar entre em autoridade apenas centralizada na chefia até totalmente descentralizada nos subordinados.

Desse modo, a coordenação e a divisão de trabalho do modelo burocrático são mais elaboradas, existindo controle formal em detrimento da individualidade. Nas organizações em que predominam estas típicas estruturas mecanicistas, de um modo geral, são mais viáveis para ambientes estáveis porque atribui um alto valor à racionalidade, à competência e à eficácia e, assim, os níveis de gerência passam a ter diversos graus de autoridade formais. De outro lado, na medida em que o ambiente requer flexibilização das organizações, estas buscam responder rapidamente as demandas ambientais e, assim, buscar desenvolver o seu projeto organizacional descentralizado tendendo às formas orgânicas, em oposição à burocracia, visto que possuem como principais características as seguintes: verticalização hierárquica menos acentuada, com destaque da especialização horizontal; procedimentos mínimos, e os existentes não são tão formalizados; a organização se apóia na opinião de especialistas e em meios pessoais de coordenação; e, os controles usados tendem a apoiar a socialização profissional, o treinamento e a valorização individual. Ressalte-se, ainda, que no extremo de descentralização, tem-se a adhocracia, a qual é caracterizada...

por poucas regras e procedimentos, substancial descentralização; compartilhamento de tomada de decisões; extrema especialização horizontal (pois cada membro da unidade pode ser um diferente especialista); poucos níveis administrativos e virtualmente nenhum controle formal - é especialmente útil quando um aspecto da tecnologia da empresa apresenta dois problemas constantes: (1) as tarefas variam muito e têm muitas exceções, como no caso de um hospital; (2) ou os problemas são difíceis de definir e resolver (Shermerhorn, 1999, páginas 184 e 185).

Torna-se claro, assim, que as dimensões estruturais definidas por Hall para a burocracia podem ser interdependentes e, neste sentido, pode-se dizer que essas dimensões são passíveis de caracterizar os diversos graus de burocratização de uma organização, em um *continuum*. Em outros termos, uma organização pode ser avaliada por essas seis dimensões, definindo como ela é estruturada, com graus de burocratização descritos em *continua* com as suas respectivas caracterizações, conforme quadro 3.2. Uma vez que se parta do princípio de que todos os indivíduos tenham características de formação e personalidade mais adaptáveis a um modo de gerenciamento, este que deriva do projeto organizacional, a base teórica para a construção dos itens que compõem o instrumento se fundamenta em *continua* dessas dimensões.

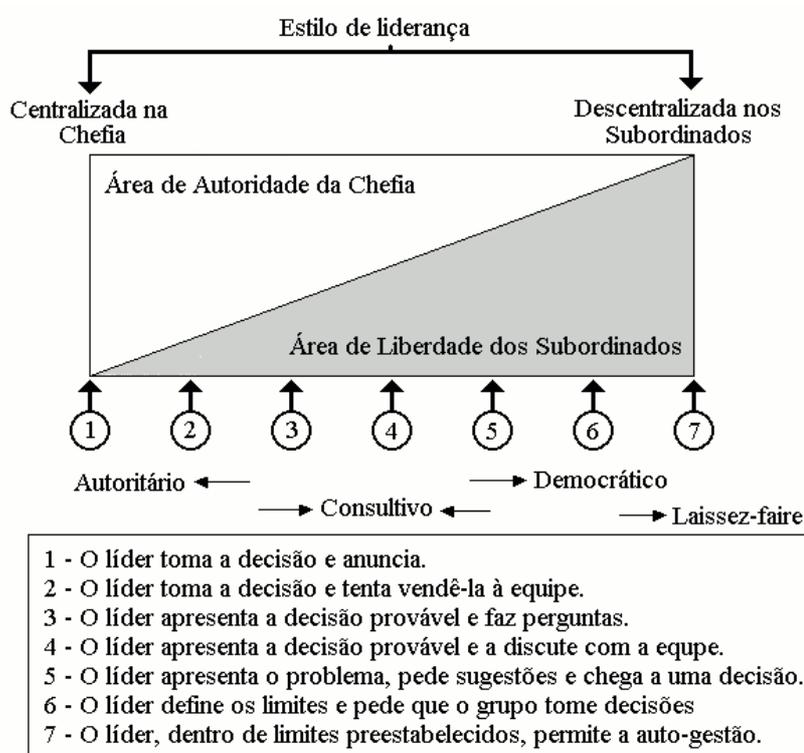


Figura 3.1. *Continuum* e padrões de liderança. Fonte: Tannenbaum & Schmidt (*apud* Chiavenato, 1999a, página 164; *idem*, 1998, página 141).

3.4. Construto do Teste - Validade e Confiabilidade

O instrumento deve ser avaliado, em termos de sua validade e confiabilidade⁵⁴, em duas etapas: fase preparatória (definição das bases do instrumento) e fase experimental (aplicação

⁵⁴ Confiabilidade (ou fidedignidade) refere-se aos elementos de consistência dos dados e à repetibilidade do teste em diferentes ocasiões e sob as mesmas condições (...), havendo três aspectos a considerar-se: (a) precisão –

do instrumento), por meio dos resultados obtidos em um grupo de controle e na amostra, respectivamente.

Diz-se que um instrumento é válido quando mede o que se deseja. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. Em outras palavras, a validade pode ser considerada como o grau no qual os escores de um teste estão relacionados com algum critério externo do mesmo teste. Esses critérios podem ser os escores obtidos em outro teste, definições de conceitos, formulação de objetivos etc. Em relação à confiabilidade, esta se refere à consistência que apresentam os escores de um teste, ou resultados de um instrumento de medição, ao compará-lo com os resultados do mesmo teste, ou de um similar, quando se aplica em outra oportunidade ao mesmo grupo de sujeitos, ou aos resultados de um instrumento hipotético aplicado simultaneamente.

A relação entre validade e confiabilidade pode ser considerada como contraste em termos de consistência que tem em conta critérios externos (validade) e critérios internos (confiabilidade).

Richardson (1999, página 175)

3.4.1. Variável Independente: Auto-Estima

3.4.1.1. Fase Preparatória: Elaboração do Instrumento

A validade tem uma grande variedade de sentidos à pesquisa quantitativa e em sua mais básica interpretação é referido à legitimidade do instrumento.

Segundo Maldonado (2000, página 12), diz-se que o teste é válido quando "ele mede aquilo que pretende medir, prevendo resultados susceptíveis de uma comprovação posterior".

De igual modo, Anastasi (1977, página 117) afirma que "a validade de um teste se refere ao que o teste mede e até que ponto faz, indicando que todos os processos de determinação da validade se referem às relações entre a realização no teste e outros fatos, independentemente observáveis e ligados à característica de comportamento considerada".

Segundo Erthal (1999, página 112), "as medidas psicológicas servem para três finalidades básicas":

- (1) "o estabelecimento de uma relação funcional com uma variável particular", que corresponde a validade de critério;
- (2) "a representação de um universo de conteúdo específico", correspondendo a validade de conteúdo; e,
- (3) "a mensuração de traços psicológicos", que corresponde a validade de conceito.

medição sem erros; (b) estabilidade – reprodução de diferentes fenômenos nas mesmas condições de testagem; e, (3) consistência interna – todos os itens medem um mesmo aspecto. (Erthal, 1999, páginas 102 e 103)

Esses três tipos de validade não são completamente diferentes entre si, posto que o objetivo é o mesmo, isto é, averiguar e expressar o grau de correlação que existe entre o teste e o seu critério. Portanto, deve-se considerá-los como diferentes aspectos de uma mesma validade. (ibdem)

A advertência de Cronbach (1996, páginas 143 e 450) de que a validação é, antes de qualquer coisa, "uma investigação da correção de uma interpretação e de que as *medidas de personalidade são difíceis de validar* e, uma *medida de sentimentos internos é especialmente complicada*", remete-se a intuir que a validação e confiabilidade do instrumento devam ser continuadas, uma vez que não se pode dissociá-las e nem caracterizar um teste de personalidade como universal para todos os contextos. Assim, a cada nova aplicação, deve-se interpretar os itens segundo a população em pesquisa, considerando-se os aspectos socioculturais particulares. Isto porque a auto-estima, pelo conceito assumido, tem natureza multidimensional e, nesta perspectiva, pode alguma dimensão não ter a devida valia em contextos específicos.

Portanto, deve ficar claro que o instrumento deve mostrar-se legítimo a cada aplicação e segundo o contexto pesquisado nos três tipos de validade referidos, considerando-se que, segundo Erthal (1999, página 116), as fases de validação de conteúdo e de critério são estágios à validação de construto.

Ressalte-se que, por existir ambigüidades na terminologia, neste instrumento opta-se pelo conselho dado por Anastasi & Urbina (2000, página 125), utilizando-se o termo "validade" apenas para a validade do instrumento, utilizando-se rótulos mais adequados para as outras formas de validade consideradas na literatura.

Pode-se dizer então, com base no acima citado e em Medeiros (1999, páginas 156 a 160) e Anastasi & Urbina (2000, página 126), que a primeira etapa de um processo de validação é a **definição do atributo** a ser medido, o que significa objetiva e funcionalmente declarar "o que" deve ser medido, baseando-se em referenciais tidos como válidos para os propósitos do teste, com a escolha e análise empíricas dos itens ou grupamentos destes. Segue-se, após essa declaração, a **valoração o atributo**, transformando-o em uma *variável* para fins de diminuir o subjetivismo, com regras definidas. E, por fim, aplicar **técnicas viáveis para aferir o grau de precisão do instrumento**, visando identificar e corrigir falhas que surjam, com a devida validação dos vários escores através de análises estatísticas em comparação com critérios externos.

3.4.1.1.2. Consistência Teórica ou de Conteúdo: Definição do Atributo

Embora Messick (*in*: Anastasi & Urbina, 2000, página 110) sugira que a "precisão teórica" seja enganadora para testes de personalidade, não se pode deixar de lado este requisito, uma vez que qualquer procedimento com fins científicos requer base teórica com vistas à fundamentação e sua posterior interpretação dos resultados, o que ocorre com qualquer instrumento. Segundo Medeiros (1999, página 113), "avaliar comportamentos humanos somente na base da experiência pessoal pode custar sérios desenganos". Este é o mesmo pensamento de Cronbach (1996, página 163), que afirma expressamente:

Uma avaliação acertada de conteúdo ajuda a justificar a interpretação. A evidência de um conteúdo plausível só é "enganadora" quando é tomada como suficiente e parece fazer investigações adicionais desnecessárias - dos vários processos que podem levar a um escore baixo, por exemplo, ou do poder preditivo.

Segundo Erthal (1999, página 112), a "legitimidade teórica" é o exame sistemático do conteúdo do teste com o objetivo de verificar se este realmente constitui uma amostra representativa do comportamento que se deseja mensurar.

Para fins de elaboração do teste, toma-se a teoria de Nathaniel Branden como referencial, ou seja, a concepção conceitual desse autor para o atributo auto-estima, dada o seu caráter multidimensional. Neste sentido, a consistência teórica do instrumento é por ora satisfeita, tendo em vista haver justificativa fundamentada, conforme se segue.

3.4.1.1.1.1. Itens do Teste - Abrangência Conceitual

Uma vez que não existem pesos relativos dos pilares da variável auto-estima indicados pelo autor, os itens escolhidos privilegiam os *Princípios Gerais de Auto-Respeito e Auto-eficiência*, uma vez que estes são base conceitual da auto-estima, e complementados pelos demais princípios referidos aos seis pilares dessa variável e, também, referentes à realidade. Assim, a primeira parte do instrumento, referente à auto-estima, apresenta 20 (vinte) itens divididos, entre os princípios, conforme consta do Quadro 3.4.

As assertivas escolhidas à constituição do instrumento são genéricas, baseadas nos princípios da auto-estima enunciados nas obras de Branden (quadro 3.5). Considera-se, para fins de operacionalização, existir graus de dificuldades variados para os diferentes segmentos de populações a serem pesquisadas, portanto, visa-se a objetividade em linguagem simples e

abrangente, como requisitos de aplicabilidade para indivíduos de diferentes estratos sociais e culturais.

Quadro 3.4. Variável Auto-Estima - Elementos de Construto do Instrumento.

	Princípio	Nº Itens	Peso Relativo
Auto-Estima	Princípios gerais de auto-respeito e auto-eficiência	6	30%
	Princípios de viver conscientemente	2	10%
	Princípios da auto-aceitação	2	10%
	Princípios da auto-responsabilidade	2	10%
	Princípios da auto-afirmção	2	10%
	Princípios de viver intencionalmente	2	10%
	Princípios da integridade pessoal	2	10%
	Princípios referentes à realidade	2	10%

Sob o ponto de vista da consistência teórica e para futuras interpretações de resultados, algumas considerações devem ser efetuadas, neste momento, para o instrumento:

- (1) O referencial teórico de Branden baseia-se no seu conceito básico de auto-estima e os seis pilares respectivos, bem como princípios referentes à realidade que a sustentam, assim garantindo a multidimensionalidade do atributo.
- (2) O intento do instrumento é de avaliar a auto-estima com base na teoria de Branden e, muito embora se busque contemplar a multidimensionalidade dos seis pilares, o que garante uma maior validade teórica pelos conceitos técnicos da psicometria, esse autor não apresenta *quantum* de relatividade entre os oito princípios. Cronbach (1996, página 161) afirma que a "melhor garantia de representatividade é mapear as subdivisões do domínio e coletar o número desejado de itens para cada subdivisão". Uma vez que o interesse é avaliar a auto-estima com a inclusão dos elementos multidimensionais derivados do conceito do atributo, arbitra-se que a escolha dos itens conforme os pesos relativos constantes do Quadro 3.4, no afã de representatividade de itens conceituais.
- (3) Em razão de ter-se adotado tal critério de escolha de itens, o resultado deve ser interpretado numa abordagem global para a auto-estima, com indicativos nos princípios específicos e não generalizando como conclusivos os resultados nesses princípios. Contempla-se, assim, a multidimensionalidade do atributo com uma representatividade nos princípios específicos, porém, devendo melhor avaliar com a análise das respostas dos itens (consistência interna).
- (4) A título informativo, buscou-se seguir as recomendações de Richardson (1999, páginas 274 e 289 a 295) à formulação dos itens do teste que, em resumo, são as seguintes:

Quadro 3.5. Itens do Construto do Instrumento (auto-estima).

A. Princípios Gerais – Auto-respeito e Auto-eficiência	
1	Não pertencço a ninguém e ninguém me pertence.
2	Confio no que penso.
3	Uma derrota é sempre difícil de superar.
4	Valorizo e pratico as minhas idéias.
5	O sucesso depende da sorte.
6	Sou dono do meu nariz.
7	Aceito aquilo que penso.
8	Somente as vitórias me animam.
9	Outras pessoas "decidindo" por mim é mais confortável.
10	Sucesso e sorte caminham de mãos dadas.
11	Vim ao mundo somente para ajudar outras pessoas.
12	Se me tratam mal, não importa; o que vale é que eu trate bem as pessoas.
B. Princípios de “Viver Conscientemente”	
1	Adoro sonhar acordado para não ver a realidade.
2	Os meus erros não servem para nada.
3	Sonhar é melhor do que a realidade.
4	Os meus acertos é que valem, e não meus erros.
C. Princípios da Auto-aceitação	
1	Sou o resultado do mundo em que vivo.
2	Aquilo que faço de errado me envergonha.
3	A minha vida é o que interessa e não o mundo em que vivo.
4	Tenho prazer e orgulho por minhas realizações.
D. Princípios da Auto-responsabilidade	
1	O destino é dono da vida das pessoas.
2	A realização de meus desejos é minha responsabilidade.
3	A minha vida depende de mim.
4	Cada pessoa é responsável pelas suas próprias escolhas.
E. Princípios da Auto-afirmação	
1	Aquilo que penso merece ser defendido.
2	Confio em mim mesmo naquilo que tenho de fazer.
3	Evito dizer aquilo que penso.
4	É mais confiável alguém dizer o que devo fazer.
F. Princípios de “Viver Intencionalmente”	
1	O futuro não tem futuro.
2	Coisas negativas me perseguem.
3	Fazer planos é perder tempo.
4	Nada dá certo daquilo que faço.
G. Princípios da Integridade Pessoal	
1	Devo fazer o que eu digo.
2	Falar a verdade é perigoso.
3	O que eu penso não é o que faço.
4	A mentira uma defesa que uso.
H. Princípios referente a Realidade que sustentam a Auto-estima	
1	Num relacionamento alguém deve sempre fazer sacrificio pelo outro.
2	Saber de si é uma responsabilidade pesada demais.
3	Os meus relacionamentos dependem das outras pessoas.
4	Sonhar quem eu poderia ser é melhor do que saber quem sou.

Fonte: Adaptado da obra de Nathaniel Branden.

- evitar interpretações múltiplas;
- evitar referências do passado;
- evitar informações factuais;
- abranger todos os aspectos do objeto estudado;
- formular itens simples, claros e precisos;
- evitar irrelevâncias;
- evitar medir o óbvio;
- incluir só um "pensamento" por item;
- os itens devem ser curtos;
- evitar "todo", "sempre", "nunca", "nenhum";
- não abusar de "simplesmente", "geralmente", "somente"; e
- evitar dois termos negativos em um item.

Note-se que, em razão da necessidade de verificar a consistência de interpretação do instrumento através de um grupo piloto, as assertivas constantes do Quadro 3.5 são selecionadas ao acaso para a formação do teste, respeitando-se os pesos relativos constantes do Quadro 3.4. Neste grupo piloto, ao aplicar-se o instrumento numa primeira etapa, discutir-se-á a interpretação dos itens e, caso necessário, far-se-á os ajustes necessários à linguagem adequada.

3.4.1.1.1.2. Escalas de Valores

Conforme os conceitos enunciados, a auto-estima é tida como um atributo, com base qualitativa e subjetiva, sendo que o maior problema é que medi-la quantitativamente. Porém, uma vez que o julgamento de valor pode variar segundo julgamentos pessoais e tomando-se a premissa de que tais julgamentos possam ser expressos através de uma escala variando entre a concordância e discordância, adota-se tal referencial para quantificar a auto-estima, ainda que sejam eles exclusivamente de caráter subjetivo.

Deste modo, constrói-se uma *escala de valores*⁵⁵ de auto-estima entre julgamentos que expressem uma avaliação, atribuindo magnitudes que possam indicar tendências de comportamentos com base em preceitos teóricos, ou seja, uma escala de atitude, variando entre "opostos". Para este instrumento, o critério para resposta de cada item do instrumento baseia-se em uma escala tipo Likert (*in*: Erthal, 1999, páginas 45 a 47), com sete categorias de declaração e em que cada uma recebe uma pontuação para cada alternativa, conforme apresentado no Quadro 3.6.

Havendo um total de 20 itens no instrumento construído, a pontuação geral varia, portanto, entre 0 a 120, adotando-se a classificação como critério de análise da auto-estima apresentada no quadro 3.7.

Quadro 3.6. Declaração de Respostas dos Itens do Teste de Auto-Estima.

Abreviatura	Declaração de Resposta	Pontuação*
CP	Concordância Plena	6
CM	Concordância Moderada	5
CB	Concordância Baixa	4
SO	Não concordo e nem discordo	3
DB	Discordância Baixa	2
DM	Discordância Moderada	1
DP	Discordância Plena	0

(*) A pontuação é referencial, e os valores reais a serem atribuídos são de acordo com os quadros 3.8 e 3.9.

3.4.1.1.2. Consistência de Interpretação dos Itens - Precisão de Conteúdo

Uma vez que se aceita a premissa de que a variabilidade cultural em termos de padrões de linguagem entre grupos pesquisados é um fator de dificuldade de valia e precisão de um instrumento na interpretação de itens e posterior análise de seus resultados, conforme já referido, o método do teste-reteste é a etapa básica de preparação para aplicação do teste na amostra-piloto. Este método, escolhido para avaliar preliminarmente a consistência de interpretação dos itens, objetiva principalmente verificar a sua aplicabilidade, em razão da convergência e estabilidade de interpretação dos itens nas duas aplicações do teste, bem como possibilitar um referencial com as medidas centrais, desvios e a correlação entre itens, evitando que o instrumento seja utilizado sem prévia análise, o que poderia ser motivo de erro de posterior avaliação dos dados obtidos em sua aplicação na amostra. Conforme salienta

⁵⁵ Uma escala de atitude, segundo Anastasi & Urbina (2000, páginas 334 e 579), destina-se a apresentar uma medida quantitativa de posição relativa do indivíduo, num continuum unidimensional de atitude, produzindo um escore total indicando a direção e a intensidade da atitude do indivíduo em relação um dado estímulo.

Medeiros (1999, página 158), o teste-reteste *consiste em aplicar o teste duas vezes à mesma amostra, nas mesmas condições, porém deixando um intervalo de semanas.*

Quadro 3.7. Classificação Proposta à auto-estima, de acordo com a pontuação obtida no teste.

Pontuação	Classificação	Grau de Sentimento	Tipo de Sentimento / Comportamento
0 a 24	auto-estima muito baixa	Forte a Médio	Sentimento de inadequação, dependência de outros; inseguro, não assume as próprias responsabilidades e nem enfrenta a realidade e as evidências dos fatos; descrença em si próprio; fuga constante da realidade e dos próprios erros, usando mecanismos de defesa para transferência de responsabilidades;
35 a 48	auto-estima baixa	Médio a Fraco	inconsciente de suas potencialidades; não assertivo e inflexível diante de dificuldades; os fracassos são obstáculos intransponíveis; sem ambições próprias e não busca contribuir para melhora de procedimentos; desmotivado e débil em suas ações.
49 a 72	auto-estima prejudicada	Indefinição	Contraditório, ora assumindo o sentimento/comportamento de auto-estima baixa, ora ao de auto-estima mediana, sem uma clara definição pessoal.
73 a 96	auto-estima mediana	Fraco a Médio	Sentimento de independência, responsabilidade e segurança; crença em si próprio e convicção nas próprias idéias e ações; enfrentamento consciente da realidade, respeitando a lógica, a coerência e as evidências dos fatos; cômico de suas potencialidades; assertivo (e não beligerante) e flexível diante de situações desafiadoras e contrárias; assume os fracassos buscando vencer as dificuldades; ambiciona por realizações, sempre melhorando os procedimentos; motivado e enérgico em suas ações.
97 a 120	auto-estima elevada	Médio a Forte	

Fonte: Classificação do autor e baseado na obra de Nathaniel Branden (compilação).

Assim, para verificar a *estabilidade dos resultados*, utiliza-se um coeficiente de correlação, indicando até que ponto o teste é *fidédigno*. O teste, o qual é constituído pelos itens constantes do quadro 3.8 com os respectivos valores atribuídos às respostas dos testandos, é aplicado a um grupo de controle de 10 a 15 indivíduos num prazo de pelo menos duas semanas, verificando-se a estabilidade dos itens nas duas aplicações segundo as respostas dos testandos do grupo. Se os valores atribuídos pelos testandos apresentam uma correlação aquém do esperado, existem duas alternativas possíveis:

- (a) eliminação do(s) item(ns), para o caso de não haver comprometimento das dimensões do construto; e,

Quadro 3.8. Método do Teste-Reteste - Itens e valores atribuídos (auto-estima).

Nº	Assertiva	CP	CM	CB	SO	DB	DM	DP
Q1	Não pertença a ninguém e ninguém me pertence.	6	5	4	3	2	1	0
Q2	Confio no que penso.	6	5	4	3	2	1	0
Q3	Uma derrota é sempre difícil de superar.	0	1	2	3	4	5	6
Q4	Valorizo e pratico as minhas idéias.	6	5	4	3	2	1	0
Q5	O sucesso depende da sorte.	0	1	2	3	4	5	6
Q6	Vim ao mundo somente para ajudar outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6
Q7	Adoro sonhar acordado para não ver a realidade.	0	1	2	3	4	5	6
Q8	Os meus erros não servem para nada.	0	1	2	3	4	5	6
Q9	Sou o resultado do mundo em que vivo.	0	1	2	3	4	5	6
Q10	Aquilo que faço de errado me envergonha.	0	1	2	3	4	5	6
Q11	O destino é dono da vida das pessoas.	0	1	2	3	4	5	6
Q12	A realização de meus desejos é minha responsabilidade.	6	5	4	3	2	1	0
Q13	Aquilo que penso merece ser defendido.	6	5	4	3	2	1	0
Q14	Confio em mim mesmo.	6	5	4	3	2	1	0
Q15	O futuro não tem futuro.	6	5	4	3	2	1	0
Q16	Coisas negativas me perseguem.	0	1	2	3	4	5	6
Q17	Devo fazer o que eu digo.	6	5	4	3	2	1	0
Q18	Falar a verdade é perigoso.	0	1	2	3	4	5	6
Q19	Num relacionamento alguém deve sempre fazer sacrifício pelo outro.	0	1	2	3	4	5	6
Q20	Saber de si é uma responsabilidade pesada demais.	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: Adaptado da obra de Nathaniel Branden.

Quadro 3.9. Método do Teste-Reteste - Itens alternativos e valores atribuídos

Nº	Assertiva	CP	CM	CB	SO	DB	DM	DP
Q1	Sou dono do meu nariz.	6	5	4	3	2	1	0
Q2	Aceito aquilo que penso.	6	5	4	3	2	1	0
Q3	Somente as vitórias me animam.	0	1	2	3	4	5	6
Q4	Outras pessoas "decidindo" por mim é mais confortável.	0	1	2	3	4	5	6
Q5	Sucesso e sorte caminham de mãos dadas.	0	1	2	3	4	5	6
Q6	Se me tratam mal, não importa; o que vale é que eu trate bem as pessoas.	0	1	2	3	4	5	6
Q7	Sonhar é melhor do que a realidade.	0	1	2	3	4	5	6
Q8	Os meus acertos é que valem, e não meus erros.	6	5	4	3	2	1	0
Q9	A minha vida é o que interessa e não o mundo em que vivo.	6	5	4	3	2	1	0
Q10	Tenho prazer e orgulho por minhas realizações.	6	5	4	3	2	1	0
Q11	A minha vida depende de mim.	6	5	4	3	2	1	0
Q12	Cada pessoa é responsável pelas suas próprias escolhas.	6	5	4	3	2	1	0
Q13	Evito dizer aquilo que penso.	0	1	2	3	4	5	6
Q14	É mais confiável alguém dizer o que devo fazer.	0	1	2	3	4	5	6
Q15	Fazer planos é perder tempo.	0	1	2	3	4	5	6
Q16	Nada dá certo daquilo que faço.	0	1	2	3	4	5	6
Q17	O que eu penso não é o que faço.	0	1	2	3	4	5	6
Q18	A mentira é minha defesa.	0	1	2	3	4	5	6
Q19	Os meus relacionamentos dependem das outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6
Q20	Sonhar quem eu poderia ser é melhor do que saber quem sou.	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: Adaptado da obra de Nathaniel Branden.

(b) substituição do(s) item(ns), para o caso de haver comprometimento das dimensões do construto - os itens alternativos são apresentados no quadro 3.9, sendo que as assertivas desse são correspondentes aos itens do teste (quadro 3.8). Observar que, se necessário, ao aplicar-se o instrumento no grupo piloto na primeira etapa, discutir-se-á a interpretação dos itens e, caso necessário, far-se-á os ajustes necessários à linguagem adequada.

Para fins de avaliar o conjunto de itens no método teste-reteste, Richardson (1999, página 179) recomenda calcular o *Coefficiente de Correlação Produto-Momento de Pearson* (ou simplesmente *Coefficiente de Pearson*). Neste sentido, aplica-se este procedimento para prever a estabilidade dos itens do instrumento a partir do grupo de controle, ficando claro que o coeficiente obtido (variando ente -1,00 a +1,00) deve ser interpretado como o grau de associação entre o par de itens dos dois testes - quanto mais próximo de +1,00 o valor do coeficiente, tanto maior é a associação entre os mesmos itens na dupla aplicação do teste.

Note-se que, segundo Anastasi & Urbina (2000, página 87), o coeficiente de Pearson

considera não apenas a posição da pessoa no grupo, mas também o seu desvio, acima ou abaixo, em relação à média do grupo. Lembremos que quando a posição de cada pessoa é expressa em termos de escore padrão, as pessoas situadas acima da média recebem escores-padrão positivos, enquanto as situadas abaixo da média recebem escores negativos. Assim, um indivíduo que é superior em ambas as variáveis a serem correlacionadas terá dois escores-padrão positivos; um indivíduo inferior em ambas terá dois escores-padrão negativos. Mas se multiplicarmos o escore-padrão de cada indivíduo na variável 1 por seu escore-padrão na variável 2, todos esses produtos serão positivos, desde que a pessoa se situe no mesmo lado da média em ambas as variáveis. O coeficiente de Pearson de correlação é simplesmente a média desses produtos. Ele terá um valor positivo elevado quando os escores correspondentes tiverem sinais iguais e um valor aproximadamente igual em ambas as variáveis. Quando as pessoas acima da média em uma variável estão abaixo da média na outra, os produtos cruzados correspondentes serão negativos. Se a soma dos produtos dos produtos cruzados for negativa, a correlação será negativa. Quando alguns produtos são positivos e alguns negativos, a correlação será próxima de zero.

A equação para o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson é a seguinte:

$$r = \frac{N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

onde: r = Coeficiente de Correlação de Pearson; N = número de casos (entrevistados); X = valor do item no teste 1; Y = valor do item no teste 2; ΣXY = somatório do produto de cada valor da variável X pelo respectivo valor da variável Y ; ΣX = somatório dos valores da variável X ; ΣY = somatório dos valores da variável Y ; ΣX^2 = somatório do quadrado dos valores da variável X ; ΣY^2 = somatório do quadrado dos valores da variável Y ; $(\Sigma X)^2$ =

somatório dos valores da variável X , ao quadrado; e, $(\Sigma Y)^2$ = somatório dos valores da variável Y , ao quadrado

Assim, calcula-se o coeficiente de correlação entre os itens na dupla aplicação do teste, modificando-se o conteúdo inconsistente se possível, substituí-los em caso de haver eliminação de itens de uma mesma dimensão ou mesmo descartando-se aqueles que tenham coeficiente de correlação muito baixo, conforme acima referido.

Porém, deve-se atentar que, por ser o instrumento baseado em elementos heterogêneos do domínio conceitual da auto-estima (multidimensionalidade do atributo), bem como de ser o teste aplicado a um grupo de controle que normalmente é formado por baixo número pesquisados, o fato de que a eliminação de qualquer item do teste nesta fase pode se constituir em excesso de zelo, se a correlação entre um par de itens parecer por demais discrepante, não justificando necessariamente tal procedimento. Erthal (1999, página 116) é enfática ao afirmar que a "heterogeneidade dos itens é um fator influenciador: costuma diminuir a precisão do teste, mas, em geral, aumenta a sua validade". Assim, neste aspecto, pode haver o comprometimento do teste precisão e valia, ficando a critério do avaliador a eliminação ou não de qualquer item, mesmo porque o conteúdo pode ser corrigido nesta fase de preparação do teste, o que é objetivo dessa etapa. Cronbach (1996, página 165) também alerta para esse fato, enfatizando:

um item com estatística pobre não deveria ser automaticamente descartado. A análise estatística localiza os itens questionáveis. (...) Há perigo quando muitos itens lidando com o mesmo tópico são descartados. Isso poderia reduzir a validade do conteúdo ao modificar a maneira pelo qual o conteúdo do teste está distribuído ao longo do domínio original.

Pelo referido, indica-se que os critérios de avaliação dos coeficientes de correlação sejam abrandados, não necessariamente seguindo os índices acima de 0,50 recomendados na literatura técnica - o critério de eliminação é recomendável na análise dos resultados aplicados à amostra da população. Além disso, não se pode esquecer que esta fase pré-teste serve apenas como referência, para uma posterior aplicação do teste na amostra da população, buscando-se ajustes que se façam necessários e evitando-se futuras análises sem qualquer base.

Para melhor avaliar os itens nessa fase de preparação e evitar erros de julgamento quanto à eliminação de qualquer dos itens, conforme acima citado, é relevante citar Richardson (1999, página 183), que aponta:

vários fatores que afetam a confiabilidade, os quais são agrupados em três categorias: (a) fatores relacionados com a natureza do instrumento; (b) fatores

relacionados com a natureza dos sujeitos a quem se aplica o instrumento; e (c) fatores relacionados com a aplicação do instrumento.

Uma vez que o teste é avaliado em sua forma nesta fase de preparação e que se tenha previsão da consistência de interpretação dos itens, o que atesta a sua aplicabilidade, dos quais poder-se-á adequar ao conteúdo dos itens ou descartar ou não quaisquer deles, procede-se a aplicação do instrumento à amostra, avaliando-se a sua consistência interna nesta.

3.4.1.1.3. Eliminação de Fatores Concorrentes (Variáveis Estranhas)

Segundo Mattar (1999, página 100), um dos critérios que precisa ser atendido para se possa induzir uma relação de causa e efeito é "a busca e eliminação de outros possíveis fatores causadores do efeito estudado. O problema aqui é que não existe regra para a aplicação desse critério. O pesquisador precisa usar de toda a sua experiência e sensibilidade para procurar encontrar e tentar eliminar os outros possíveis fatores".

No momento eu me encontro assim:

				
<input type="checkbox"/> Muito Triste	<input type="checkbox"/> Chateado	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Alegre	<input type="checkbox"/> Eufórico

E na minha vida normalmente sou assim:

				
<input type="checkbox"/> Muito Triste	<input type="checkbox"/> Chateado	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Alegre	<input type="checkbox"/> Eufórico

Figura 3.2. Representação gráfica de estado de ânimo dos respondentes - critério de eliminação de fatores concorrentes à resposta do instrumento de pesquisa.

Um dos fatores que pode influenciar no resultado da pesquisa, em relação à pretensa real auto-estima do entrevistado, é o seu estado de ânimo, uma vez que o humor de uma pessoa é variável e dependente de contingências ambientais, podendo afetar as respostas. Desse modo, considera-se a validade dos testes tão somente para o estado de ânimo normal dos entrevistados, com uma pequena variabilidade e, assim, desconsiderando-se os eufóricos ou extremamente alegres e os tristes. Em face disso, neste instrumento, opta-se pela inclusão de figuras que retratem o estado de ânimo do respondente no momento da aplicação do

instrumento, de tal modo que se possa colocar em suspeição as respostas extremas, de muito triste e eufórico, com fins de eliminar fatores concorrentes que possam mascarar a real auto-estima do respondente, conforme figura 3.2.

3.4.2. Variável Dependente: (Aceite dos) Graus de Burocratização

3.4.2.1. Fase Preparatória: Elaboração do Instrumento

A intensidade e a direção dos interesses, atitudes, motivos e valores do indivíduo representam um aspecto importante de sua personalidade, pois influem, de maneira fundamental, no ajustamento educacional e profissional da pessoa, em suas relações interpessoais, na satisfação que obtém de suas relações profissionais e em outras fases importantes de sua vida diária (Anastasi, 1977, página 559).

Neste sentido, o *aceite dos diferentes graus de burocratização* de uma organização é tido como uma atitude, uma vez que esta "é definida, freqüentemente, como tendência para reagir favorável ou desfavoravelmente a determinada classe de estímulos, tais como um grupo nacional ou racial, um costume social ou uma instituição" (ibdem, página 576). Logo, os itens incluídos no que se refere ao *aceite dos diferentes graus de burocratização*, definidos em *contínuas*, constituem a segunda parte do instrumento, em que são consideradas as dimensões da burocracia.

Conforme já discutido, a validade busca a legitimidade do instrumento, em termos de medir *aquilo que pretende medir*, prevendo *resultados susceptíveis de uma comprovação posterior*. Tendo em vista que o aceite dos graus de burocratização é uma atitude, afere-se ao instrumento que visa medir a característica de medida psicológica e, assim, considera-se as formas de validade (Erthal, 1999, página 112): validade de critério (estabelecimento de relação funcional com variável), validade de conteúdo (a representação de um universo de conteúdo específico) e validade de conceito (a mensuração de traços psicológicos).

Uma vez que o *aceite do grau de desburocratização* é um atributo valorado num *continuum* adequado, o que o transforma em *variável* para fins de diminuir o subjetivismo, via regras definidas, o conteúdo e os critérios dessa variável são determinados pelas dimensões estabelecidas por Richard H. Hall à burocracia, sendo que o tipo ideal de burocracia seria aquela que apresenta dimensões com elevado grau em um *continuum* entre os sistemas burocrático e adhocrático, a saber (Chiavenato, 1999b, página 49):

- (a) Especialização: indica o grau em que o trabalho é dividido e fracionado, exigindo e proporcionando a especialização funcional de cada funcionário;

- (b) Hierarquização: indica o grau em que se define a hierarquia de autoridade;
- (c) Padronização: indica o grau em que os cargos e funções, bem como as rotinas e procedimentos, são padronizados e homogeneizados;
- (d) Formalização: indica o grau em que as normas, as instruções, os procedimentos e as comunicações são feitos por escrito e codificados em manuais e em outros documentos ou registros;
- (e) Centralização: indica o grau em que a tomada de decisões é localizada em nível mais elevado e central na organização; e,
- (f) Impessoalidade: indica o grau em que as relações impessoais entre os membros da organização são efetuadas estritamente em função dos cargos ocupados.

A validade de conceito, de outro lado, depende tão somente da mensuração do traço, ou seja, do *aceite do indivíduo quanto aos diversos graus de burocratização*, uma vez que a validação e confiabilidade do instrumento devam ser continuadas, não se podendo dissociá-los e nem caracterizar o teste como universal para todos os contextos, conforme referido anteriormente. Logo, da mesma forma que os itens referidos à auto-estima, a cada nova aplicação deve-se interpretar os itens segundo a população-alvo em pesquisa, em especial porque o *aceite dos graus de burocratização* tem natureza multidimensional.

3.4.2.1.1. Consistência Teórica ou de Conteúdo: Definição do Atributo

Conforme acima referido, a definição do atributo é o grau de burocratização, a partir das dimensões definidas por Hall em *continuas*, entre a burocracia e adhocracia, o que atesta a consistência teórica ou de conteúdo.

3.4.2.1.1.1. Itens do Teste - Abrangência Conceitual

Uma vez que não existem pesos relativos para a variável *aceite dos graus de burocratização*, indicados na literatura técnica, adota-se que sejam os mesmos de 1/6, sendo escolhidos dentre as assertivas enunciadas no Quadro 3.11, ou seja, um item para cada dimensão da burocracia definida por Hall. Totaliza, assim, seis itens que definem o atributo a ser pesquisado, tendo este base no referencial teórico, a divisão constante do Quadro 3.10.

Quadro 3.10. Graus de Burocratização - Elementos de Construto do Instrumento.

Dimensão	Nº Itens	Peso Relativo (%)
- Especialização	2	16,7
- Hierarquização	2	16,7
- Padronização	2	16,7
- Formalização	2	16,7
- Centralização	2	16,7
- Impessoalidade	2	16,7

Quadro 3.11. Itens do Construto do Instrumento (burocracia).

Especialização	
1	Sinto-me melhor em ser especialista em poucas tarefas, por querer algo bem feito.
2	Quanto mais dividido é o trabalho, melhor posso executar as minhas tarefas.
Padronização	
1	Preciso que os procedimentos sejam bem definidos para executar meu trabalho.
2	Prefiro que o trabalho seja feito sempre do mesmo modo, para evitar possíveis erros.
Formalização	
1	Aquilo que deve ser feito no trabalho deve estar escrito, para evitar erros e injustiças.
2	Manuais e instruções escritos que orientem o trabalho são extremamente necessários.
Centralização	
1	Quem deve decidir sobre o trabalho é sempre o meu chefe.
2	Gosto de ser responsável por decidir sobre o trabalho.
Hierarquização	
1	Prefiro um único chefe direto para me dizer o que fazer no trabalho.
2	Autoridade e responsabilidade são de quem faz o trabalho, e não dos superiores.
Impessoalidade	
1	Amizade no trabalho mais atrapalha do que ajuda.
2	No meu trabalho, mais vale cumprir as tarefas do que amizades.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999b, páginas 5 e 62).

3.4.2.1.1.2. Escalas de Valores

O *aceite dos graus de burocratização* é um atributo, com base qualitativa e subjetiva, sendo que o maior problema é que medi-lo quantitativamente. Porém, identicamente ao enunciado à auto-estima, o julgamento de valor pode ser expresso através de uma escala variando entre a concordância e discordância de uma assertiva, em uma escala de valores para transformar o atributo em *variável*.

Assim, adota-se para o *aceite dos graus de burocratização* a *escala Likert*, com as mesmas sete categorias de declaração dadas à auto-estima e respectivas abreviaturas e pontuações, conforme apresentado no quadro 3.6. Ressalte-se que, identicamente à variável auto-estima, a pontuação é referencial, e os valores reais a serem atribuídos são de acordo com os quadros 3.14 e 3.15.

Havendo um total de 6 itens no instrumento construído para a variável *aceite dos graus de burocratização*, a pontuação geral dessa segunda parte do instrumento varia entre 0 a 36, adotando-se a classificação como critério de análise segundo o apresentado no quadro 3.12.

Quadro 3.12. Classificação da formas de administração burocrática - *Graus de Burocratização*, de acordo com a pontuação obtida no teste.

Pontuação	Classificação
0 a 9	Burocracia Típica
10 a 18	Burocracia Representativa *
19 a 27	Burocracia Permissiva / Fingida (Participativa) *
28 a 36	Adhocracia

(*) Classificação segundo Gouldner (In: Chiavenato, 1999b, página 41). Fonte: Classificação do autor.

3.4.2.1.2. Consistência de Interpretação dos Itens - Precisão de Conteúdo

Para verificação da consistência interna da segunda parte do instrumento, referida ao *aceite do grau de burocratização*, adota-se também o método do teste-reteste à amostra-piloto, etapa básica de preparação para aplicação do teste na amostra. Assim, avalia-se preliminarmente a consistência de interpretação dos itens, com fins de verificar a aplicabilidade, em razão da convergência e estabilidade de interpretação dos itens, bem como possibilitar um referencial com as medidas centrais, desvios e a correlação entre itens, evitando que o instrumento seja utilizado sem uma prévia análise, o que poderia ser motivo de erro de posterior avaliação dos dados obtidos em sua aplicação na amostra.

Do mesmo modo ao que é estipulado à aferição da auto-estima, o método é aplicado a um grupo-piloto (entre 10 a 15 indivíduos), num prazo de pelo menos duas semanas, verificando-se a estabilidade dos itens nas duas aplicações do teste através do *Coefficiente de Correlação Produto-Momento de Pearson* (ou simplesmente *Coefficiente de Pearson*), nos mesmos moldes referidos à auto-estima.

E, assim, de forma idêntica, se os valores atribuídos pelos testandos apresentam uma correlação aquém do esperado, procede-se com as alternativas possíveis de: eliminação de item(ns), para o caso de não haver comprometimento das dimensões do construto; e, substituição de item(ns), para o caso de haver comprometimento das dimensões do construto - os itens alternativos são apresentados no quadro 3.15, sendo que as assertivas desse são correspondentes aos itens do teste (quadro 3.14).

Após verificar a aplicabilidade do instrumento nesta fase preliminar, procede-se a aplicação do instrumento à amostra da população, avaliando-se a sua consistência interna.

Quadro 3.14. Método do Teste-Reteste - Itens e valores atribuídos.

Nº	Assertiva	CP	CM	CB	SO	DB	DM	DP
Q21	Sinto-me melhor em ser especialista em poucas tarefas, por querer algo bem feito.	0	1	2	3	4	5	6
Q22	Preciso que os procedimentos sejam bem definidos para executar meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Q23	Aquilo que deve ser feito no trabalho deve estar escrito, para evitar erros e injustiças.	0	1	2	3	4	5	6
Q24	Quem deve decidir sobre o trabalho é sempre o meu chefe.	0	1	2	3	4	5	6
Q25	Prefiro um único chefe direto para me dizer o que fazer no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Q26	Amizade no trabalho mais ajuda do que atrapalha.	6	5	4	3	2	1	0

Quadro 3.15. Método do Teste-Reteste - Itens Alternativos e valores atribuídos.

Nº	Assertiva	CP	CM	CB	SO	DB	DM	DP
Q21	Quanto mais dividido é o trabalho, melhor posso executar as minhas tarefas.	0	1	2	3	4	5	6
Q22	Prefiro que o trabalho seja feito sempre do mesmo modo, para evitar possíveis erros.	0	1	2	3	4	5	6
Q23	Manuais e instruções escritos que orientem o trabalho são extremamente necessários.	0	1	2	3	4	5	6
Q24	Gosto de ser responsável por decidir sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Q25	Autoridade e responsabilidade são de quem faz o trabalho, e não dos superiores.	6	5	4	3	2	1	0
Q26	No meu trabalho, mais vale cumprir as tarefas do que amizades.	0	1	2	3	4	5	6

3.5. Fase Experimental - Aplicação do Instrumento

A seguir são detalhados os elementos da fase experimental da pesquisa, visando a obtenção de dados e análise do instrumento.

3.5.1. Bases para a Aplicação do Instrumento

3.5.1.1. Amostragem - Tamanho da Amostra Aleatória Simples

Sejam: N - Tamanho da população; n - Tamanho da amostra; n_0 - Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e, E_0 - Erro Amostral tolerável.

Um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população, através da expressão: $n_0 = 1/E_0^2$. Conhecendo o tamanho N da população, pode-se corrigir o cálculo anterior por: $n = [N \times n_0]/[N + n_0]$ (Barbetta, 1999, página 58).

Para o cálculo da amostra de trabalhadores opta-se por uma margem de erro de 5%. Logo, o número de testandos (tamanho da amostra) é obtido pelo que se segue:

(a) Aproximação do tamanho da amostra: $n_0 = 1 / 0,05^2 = 400$.

(b) Tamanho da amostra: $n = (N \times 400) / (N + 400)$.

3.5.1.2. Condições para Aplicação do Teste

O instrumento deve ser aplicado coletivamente, em local com boa iluminação, arejamento adequado, com disponibilidade de assentos e mesas para todos os testandos, visando que esses se sintam confortáveis e à vontade para responder o teste.

É recomendável que o número de testandos seja entre 5 e 10 indivíduos a cada rodada de aplicação do teste, evitando-se grupos grandes que possam tumultuar o ambiente. O tempo para responder ao questionamento do teste esperado é de 25 minutos em cada rodada, porém, este tempo pode ser dilatado em 10 minutos, dependendo do público respondente - o referencial do tempo deve ser estimado pelo tempo utilizado pela amostra-piloto.

O pesquisador deve ater-se apenas a explicar as bases gerais do instrumento (objetivo, forma e conteúdo), com neutralidade e sem induzir respostas. Deve-se deixar claro que os testandos serão respeitados em sua privacidade, uma vez que as respostas individuais são confidenciais e não haverá identificação do pesquisado, assim esperando-se que possam responder os itens de forma sincera, direta e sem ambigüidades. Um ponto importante se deve esclarecer: não existem respostas *certas* ou *erradas*, uma vez que se busca tendência de comportamento.

Algumas recomendações são citadas na literatura para que se possa ter boas condições de testagem quando da aplicação do teste, dos quais destacam-se (Richardson, 1999, páginas 218 e 219):

- Ser empático, criando um ambiente de amizade, identificação e cordialidade.
- Ajudar o entrevistado a adquirir confiança, mas sem interferir no processo de respostas.
- Permitir o entrevistado a concluir o teste, sem forçá-lo a responder sem que ele analise suas respostas.
- Dirigir-se objetiva e coletivamente aos testandos, com linguagem simples.
- Caso haja(m) questionamento(s) ou posicionamento(s) de qualquer dos testandos, escutar com tranqüilidade, mostrando interesse pelo que está sendo dito. Qualquer consideração

posterior do pesquisador deve ser coletiva, porém, respondendo ao que foi perguntado de maneira espontânea, franca e objetiva.

- Evitar uma atitude de "protagonista" ou autoritário em qualquer ocasião.
- Não dar conselhos e nem faça considerações que possam induzir respostas.
- Não discutir nunca com qualquer dos testandos.
- Não apressar o testando, dando-o tempo necessário para que ele possa concluir o teste.

**Capítulo IV. Procedimentos Metodológicos II:
Preparação do Instrumento de Pesquisa (Teste Piloto)**

4.1. Considerações Iniciais

A aplicação do instrumento de pesquisa, em face de escolher-se uma empresa de prestação de serviços (vide seção 4.2) em atividades de vigilância, limpeza e serviços técnicos em geral e haver uma grande diversidade de mão de obra e grande número de funcionários distribuídos em várias cidades do Estado de Santa Catarina, foi precedida de teste-piloto com funcionários dessa empresa. Este teste preliminar tem, conforme já referido no capítulo anterior, buscar-se averiguar a sua aplicabilidade via verificação de consistência de respostas da amostra-piloto pelo método teste-reteste.

Nos tópicos a seguir do presente capítulo, além de caracterizar-se a empresa, são apresentados os resultados do teste-reteste dessa etapa preliminar, com discussões sobre os procedimentos metodológicos utilizados e resultados obtidos.

4.2. Caracterização da Empresa do Estudo

A empresa acima referida trata-se do Grupo Back, sociedade por quotas de responsabilidade limitada sob a denominação de *Back Serviços Especializados Ltda.* e constituída de unidades distribuídas nos principais mercados industriais e financeiros do Estado de Santa Catarina, atuando em atividades de:

- vigilância eletrônica (monitoramento eletrônico a distância) e orgânica (presencial, com profissionais com treinamentos específicos para atendimento a eventos diversos);
- limpeza/conservação de áreas hospitalar, industrial, comercial, bancária e órgãos públicos, incluindo serviços de manutenção de fachadas, vidraças, limpeza e impermeabilização de pisos, limpeza de caixas d'água, jardinagem, desinfecção, desratização, lavagem de carpetes e tratamento de pisos até conservação de aeronaves; e,
- serviços técnicos em geral, incluindo funções diversas (digitador, copeira, ascensorista, auxiliar administrativo, telefonista, office-boy, servente, jardineiro, zelador, motorista, técnicos em diversas áreas, cozinheiro, lavadeira, degustador, promotor de vendas, operador de telemarketing, garagista, eletricista e auxiliar mecânico de aeronave, além de profissionais treinados em leitura e entrega de faturas de água e de energia elétrica para concessionárias de órgãos públicos e demais entidades).

De acordo com Santos Jr. (2004, páginas 54 a 61), a vigilância eletrônica corresponde a 89% (oitenta e nove por cento) da demanda de prestação de serviços da empresa, seguindo-se a

área de serviços especializados com 8% e, tão somente 3% são imputados à vigilância orgânica.

Os serviços prestados pelo grupo têm como principal característica atuar como terceirizada e, para tanto, mantém uma estrutura administrativa que inclui uma equipe multifuncional de profissionais especializados (psicólogos, engenheiro de segurança do trabalho, médico do trabalho e técnicos de segurança do trabalho etc.), equipe esta que dá suporte 24 horas por dia aos seus funcionários em atividade nos três segmentos de atuação nas suas diversas unidades distribuídas estrategicamente no Estado de Santa Catarina, a saber: Blumenau, Brusque, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá, Joinville, Lages, Rio do Sul e Tubarão.

Os funcionários da empresa são submetidos a um controle rigoroso para recrutamento, com vistas a buscar-se o pessoal melhor adequado às necessidades dos clientes, bem como serem treinados às funções que executam em cursos internos de capacitação às funções, dentre estes se citam: noções elementares de Direito Penal; armamento e tiro; anti-sequestro; técnica operacional; adestramento físico; segurança física de instalações; prevenção e combate a incêndios; relações humanas no trabalho.

Na época da fase de aplicação do teste na amostra-piloto e coleta de dados pela aplicação do instrumento de pesquisa, a empresa possuía em torno de 2.860 funcionários atuando nos seus três segmentos de atividade.

4.3. Fase Preparatória de Aplicação do Instrumento

Esta primeira fase tem por escopo verificar preliminarmente a aplicabilidade do teste pelo método teste-reteste, possibilitando um referencial de consistência e convergência do instrumento, globalmente e por itens, na população em estudo. Desse modo, aplicou-se o teste com os itens constantes dos quadros 3.8 e 3.14 na amostra-piloto, com participação inicial de 16 pessoas da empresa, escolhidas aleatoriamente e considerando-se as bases referidas no capítulo III.

4.3.1. Resultados do Teste na Amostra-Piloto

No quadro 4.1 são apresentadas as pontuações obtidas na aplicação do teste na amostra-piloto, por item e globalmente, para as variáveis *auto-estima* e *aceite dos graus de burocracia*. Esses dados permitem, numa análise prévia e sem ser conclusiva, constatar que parece haver a

correspondência aventada no objetivo geral, ou seja, a relação entre a auto-estima dos trabalhadores e a forma preferida de gerenciamento em uma organização a esses indivíduos. Isto porque estes subsídios, ainda que precários para concluir-se acerca dessa potencial relação, apontam para uma equação de reta igual a $y = 0,312x + 7,847$, com angulação positiva e denotando a correspondência direta entre as variáveis de estudo (vide figura 4.2). Comparando-se este resultado com as bases iniciais de estudo, intui-se que os referidos dados não representam exatamente uma correspondência do tipo $x = y$, teorizada inicialmente segundo as equivalências das figuras 1.1 e 4.1, sugerindo que esta possível relação tenha uma inclinação diferente da proposição de partida do estudo ou, ainda, que nem seja uma equação de reta.

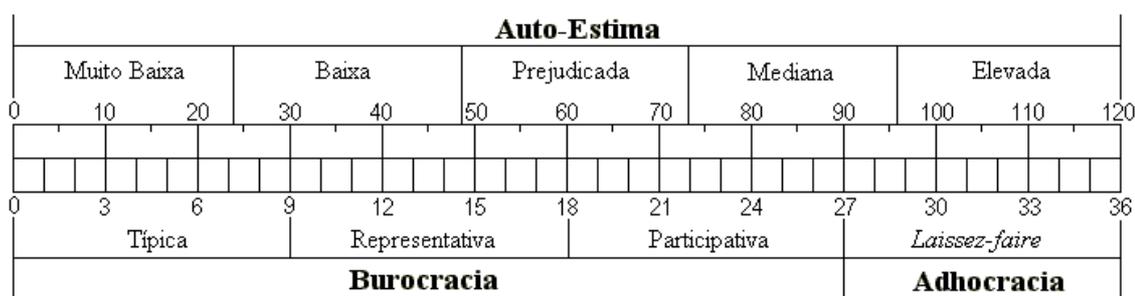


Figura 4.1 Correspondência entre a auto-estima e as formas de gerenciamento.

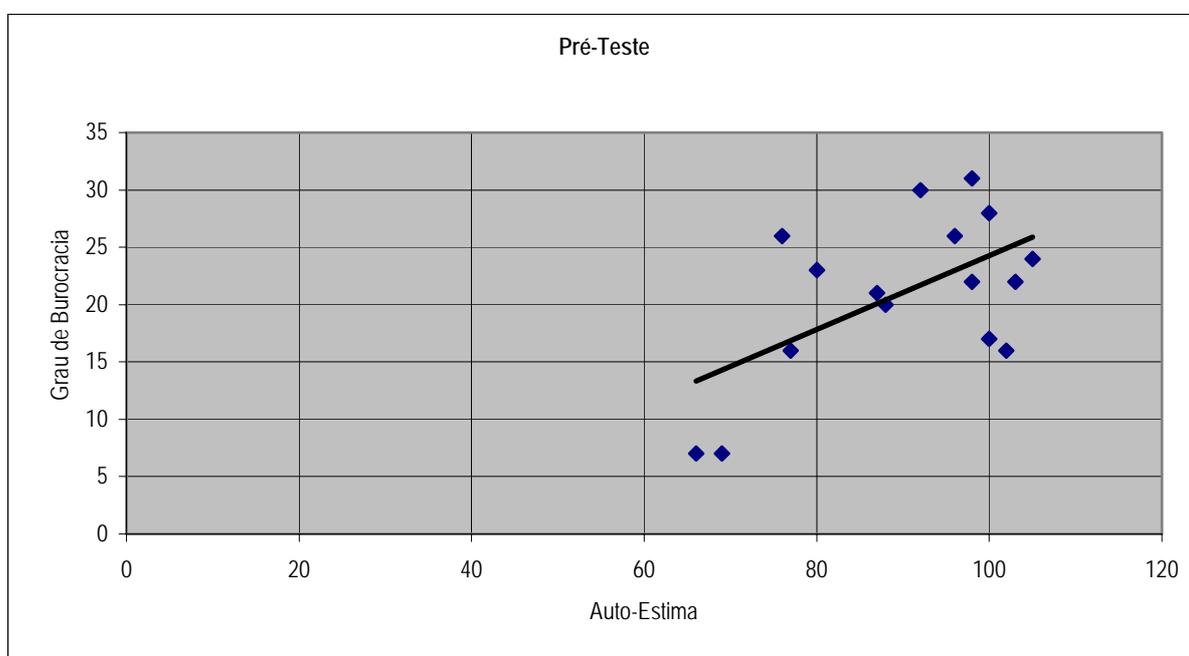


Figura 4.2. Equação da reta dos dados obtidos no teste da amostra-piloto.

Quadro 4.1. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do teste na amostra-piloto.

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Σ	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Σ
1	3	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	1	5	5	6	6	1	6	4	6	98	5	5	5	6	5	5	31
2	1	5	4	6	4	5	4	4	2	1	5	5	5	5	5	2	5	1	2	5	76	2	5	5	5	4	5	26
3	5	6	6	6	1	2	5	6	4	1	5	5	5	4	5	6	6	4	4	6	92	5	6	6	6	6	1	30
4	5	5	2	4	6	3	6	6	0	2	4	6	5	5	3	5	6	5	4	6	88	6	2	0	4	3	5	20
5	3	6	2	5	6	3	6	6	3	3	6	6	5	6	6	6	5	1	6	6	96	5	5	2	6	3	5	26
6	6	6	6	6	6	1	6	6	5	0	6	6	6	6	6	6	6	1	4	5	100	5	4	2	5	6	6	28
7	0	6	6	5	6	6	6	6	1	5	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	102	1	1	1	5	2	6	16
8	6	5	5	5	3	2	3	6	0	1	4	5	4	6	5	5	1	2	1	0	69	0	1	0	2	2	2	7
9	5	6	1	5	6	6	6	6	1	6	6	6	5	6	3	6	5	6	6	6	103	2	5	0	5	5	5	22
10	0	5	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	105	2	2	4	5	6	5	24
11	5	6	6	5	5	5	4	0	2	5	1	6	5	6	0	6	5	2	1	2	77	1	4	3	4	1	3	16
12	6	6	4	5	4	4	6	6	6	2	6	6	6	6	1	6	5	1	6	6	98	6	4	1	2	4	5	22
13	3	6	1	6	5	4	5	6	2	1	3	5	5	6	0	6	5	5	1	5	80	5	1	1	5	5	6	23
14	3	5	2	5	6	1	4	4	0	3	4	5	4	5	2	3	4	2	3	1	66	0	1	0	2	0	4	7
15	6	6	1	6	6	6	6	6	6	4	3	6	6	6	6	6	3	5	0	6	100	3	0	0	3	6	5	17
16	0	5	6	5	6	6	6	6	6	1	3	6	6	0	6	6	6	6	0	1	87	3	0	0	6	6	6	21
Média	3,6	5,6	3,9	5,3	5,1	4,1	5,3	5,4	3,1	2,8	4,6	5,4	5,2	5,3	4,1	5,4	4,7	3,6	3,0	4,6	89,8	3,2	2,9	1,9	4,4	4,0	4,6	21,0
Mediana	4,0	6,0	4,5	5,0	6,0	4,5	6,0	6,0	2,5	2,5	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	4,5	3,5	6,0	94,0	3,0	3,0	1,0	5,0	4,5	5,0	22,0
Moda	3,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	1,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0	4,0	6,0	98,0	5,0	5,0	0,0	5,0	6,0	5,0	26,0
Desvio-Padrão	2,2	0,5	2,0	0,6	1,4	1,8	1,0	1,5	2,3	1,8	1,5	1,2	0,6	1,5	2,2	1,2	1,6	2,0	2,1	2,1	12,2	2,0	2,0	2,0	1,4	1,9	1,4	6,9
Variância	5,2	0,3	4,3	0,3	2,1	3,4	1,0	2,5	5,5	3,5	2,3	1,6	0,4	2,3	5,2	1,5	2,8	4,4	4,7	4,8	160,0	4,4	4,3	4,4	2,1	3,9	2,1	50,3

Quadro 4.2. Médias e desvios-padrões obtidos no teste da amostra-piloto.

Caso	Auto-Estima			Burocracia			Correspondência
	+DP	Média	+DP	-DP	Média	+DP	
1	96,5	98	99,5	30,6	31	31,4	Equivalente
2	74,4	76	77,6	24,9	26	27,1	Equivalente
3	90,4	92	93,6	28,2	30	31,8	Equivalente
4	86,4	88	89,6	18,0	20	22,0	Muito Próxima
5	94,4	96	97,6	24,6	26	27,4	Muito Próxima
6	98,1	100	101,9	26,6	28	29,4	Equivalente
7	100,1	102	103,9	13,9	16	18,1	Muito Baixa
8	67,0	69	71,0	6,1	7	7,9	Muito Baixa
9	101,4	103	104,5	20,0	22	24,0	Baixa
10	103,7	105	106,3	22,5	24	25,5	Baixa
11	74,9	77	79,1	14,8	16	17,2	Baixa
12	96,3	98	99,7	20,3	22	23,7	Baixa
13	78,0	80	81,9	21,0	23	25,0	Equivalente
14	64,4	66	67,6	5,5	7	8,5	Muito Baixa
15	98,2	100	101,8	14,7	17	19,3	Muito baixa
16	84,6	87	89,4	18,3	21	23,7	Muito próxima

Entretanto, pelos dados obtidos, tem-se a percepção de a curva não ser uma equação de reta, o que é de certo modo abonada no analisar-se o resultado de correspondência das variáveis nos casos que, ainda que a média global de auto-estima e grau de burocratização apresente relação próxima da expectativa, ou seja, apresentando valores médios respectivos de 89,8 (desvio-padrão de 12,2) e 21,0 (desvio-padrão de 6,9), os quais remetem à relação de *auto-estima mediana* e *gerenciamento tipo participativo*. Em se avaliando os casos segundo a equivalência da figura 4.1 e considerando-se a média e os e os desvios-padrões de cada caso às variáveis em estudo (quadro 4.2), constata-se que, em relação ao resultado esperado, há:

- correspondência convergente para os casos 1, 2, 3, 6 e 13;
- correspondência levemente divergente para os casos 4, 5 e 16;
- correspondência mediamente divergente para os casos 9, 10 e 11; e,
- correspondência extremamente divergente para os casos 7, 8, 14 e 15.

Sob a ótica de comportamento estatístico da variável *auto-estima*, as medidas centrais e de dispersão não permitem um indicativo da curva normal à variável auto-estima, o que seria uma característica de variáveis sociais, pois mesmo a média, a mediana e a moda tenham uma

aproximação dentro do desvio padrão obtido, poucos são os dados que possam não se pode aferir tal tendência.

De outro lado, para a variável *aceite dos graus de burocratização*, a simples construção de um histograma dá uma idéia de que possa existir uma tendência à curva normal, ainda que o valor obtido para a moda indique uma assimetria (inclinação para a esquerda). Porém, mesmo nesta análise, não é prudente efetuar-se uma avaliação descritiva com poucas ocorrências, como é o caso da amostra-piloto.

Evidente que, nesta discussão, trata-se de uma avaliação preliminar e, por haverem poucos casos, infere-se insuficiência de dados para um parecer irrefutável acerca do relacionamento entre as variáveis e os seus respectivos comportamentos. Isto porque a compensação de vieses inerentes em estudo dessa natureza, em considerando-se uma curva normal, praticamente não existe. Logo, pode-se apenas ponderar sobre a possível relação entre as variáveis, objetivando a análise de aplicabilidade do estudo - deve-se deixar claro, neste aspecto, que esta primeira fase de estudo objetiva tão somente de preparação do instrumento e verificação de sua aplicabilidade pelo método teste-reteste em uma amostra-piloto.

4.3.1.1 Ajustes do Instrumento no Teste aplicado à Amostra-Piloto

Uma vez que houve questionamentos em relação ao adequado entendimento de alguns itens do instrumento quando da aplicação na amostra-piloto, foi realizada uma análise semântica a partir das observações dos respondentes quanto às assertivas apresentadas, buscando-se "verificar se os itens são inteligíveis para o estrato mais baixo (de habilidade) da população meta" (Pasquali, 1997, página 96), ajustando-se em adequada linguagem ao entendimento.

Em face dessa análise, alguns dos itens tiveram uma alteração na assertiva, reescrevendo-a ao invés de proceder a substituição pelas alternativas constante dos quadros 3.9 e 3.15, buscando-se preservar as bases iniciais de conteúdo e o pleno entendimento dos itens do instrumento pelos participantes da amostra-piloto.

Portanto, o instrumento aplicado na mesma amostra-piloto e a ser aplicado na amostra, quando do reteste, sofreu alterações semânticas - mas não de conteúdo - para que se buscasse um melhor entendimento das assertivas pelo público-alvo nos itens, conforme constante do quadro 4.3.

Quadro 4.3. Método do Teste-Reteste - Itens atribuídos.

Nº	Assertiva Original	Assertiva Alternativa
Q1	Não pertenco a ninguém e ninguém me pertence.	Não sou dono de ninguém e ninguém é meu dono.
Q7	Adoro sonhar acordado para não ver a realidade.	Adoro imaginar de olhos abertos porque prefiro os sonhos.
Q11	O destino é dono da vida das pessoas.	A vida das pessoas depende do destino.
Q12	A realização de meus desejos é minha responsabilidade.	Depende de mim realizar meus desejos.
Q13	Aquilo que penso merece ser defendido.	Defendo aquilo que penso.
Q14	Confio em mim mesmo.	Sou de confiança para mim mesmo.
Q15	O futuro não tem futuro.	O que interessa é o hoje e não o amanhã.
Q18	Falar a verdade é perigoso.	Dizer a verdade é perigoso.
Q19	Num relacionamento alguém deve sempre fazer sacrifício pelo outro.	Numa relação, um deve sempre fazer sacrifício pelo outro.
Q20	Saber de si é uma responsabilidade pesada demais.	É pesado saber muito de mim.
Q21	Sinto-me melhor em ser especialista em poucas tarefas, por querer algo bem feito.	Prefiro saber e fazer bem uma ou poucas coisa.
Q22	Preciso que os procedimentos sejam bem definidos para executar meu trabalho.	É melhor que esteja por escrito aquilo que devo fazer no trabalho.
Q23	Aquilo que deve ser feito no trabalho deve estar escrito, para evitar erros e injustiças.	O trabalho deve estar por escrito, para evitar erros e injustiças.

4.3.2 Fase Preparatória de Aplicação do Instrumento - Reteste

Após a aplicação do teste, com duas semanas de intervalo, o instrumento foi replicado na amostra-piloto para fins de verificar a sua aplicabilidade, por uma segunda oportunidade e, dessa forma, caracterizando-se como o reteste, muito embora o teste tenha sido alterado na sua forma semântica, porém, preservando o conteúdo. Da amostra inicial, seis participantes se abstiveram de responder o questionário e um número de três responderam dentro do critério de rejeição do teste em apresentar estado de ânimo eufórico e muito triste (seção 3.4.1.1.3), razão pela qual os dados considerados para análise foram ajuizados em número de sete ocorrências. Assim, para esta primeira fase de preparação do instrumento, considera-se os dados constantes do quadro 4.4 para o teste e os do quadro 4.5 para o reteste.

Na aplicação do teste na amostra-piloto, em ambas as oportunidades, a correspondência entre as variáveis parece existir, tendo-se em vista serem obtidas retas que sugerem haver relação entre as variáveis, conforme representado nas figuras 4.3 e 4.4, ainda que as inclinações apresentem diferenças para o teste ($y = 0,5265x - 26,8$) e para o reteste ($y = 0,4257x - 18,827$). Abona este fato de existência de correspondência, também, a média global para *auto-estima* ($89,4 \pm 15,5$ no teste e $96,6 \pm 16,1$ no reteste) e para *aceite dos graus de burocracia*

($20,29 \pm 10,16$ no teste e $22,29 \pm 9,23$ no resteste), com valores dentro de limites obtidos (vide figura 4.1).

Observe-se que, com relação aos primeiros dados, existe uma diferença na inclinação da reta do teste - se fossem computados os 16 participantes, conforme já referido anteriormente na fase do teste, ter-se-ia a reta expressa pela equação $y = 0,3212x - 7,847$, ao invés da considerada para os casos válidos à avaliação primária.

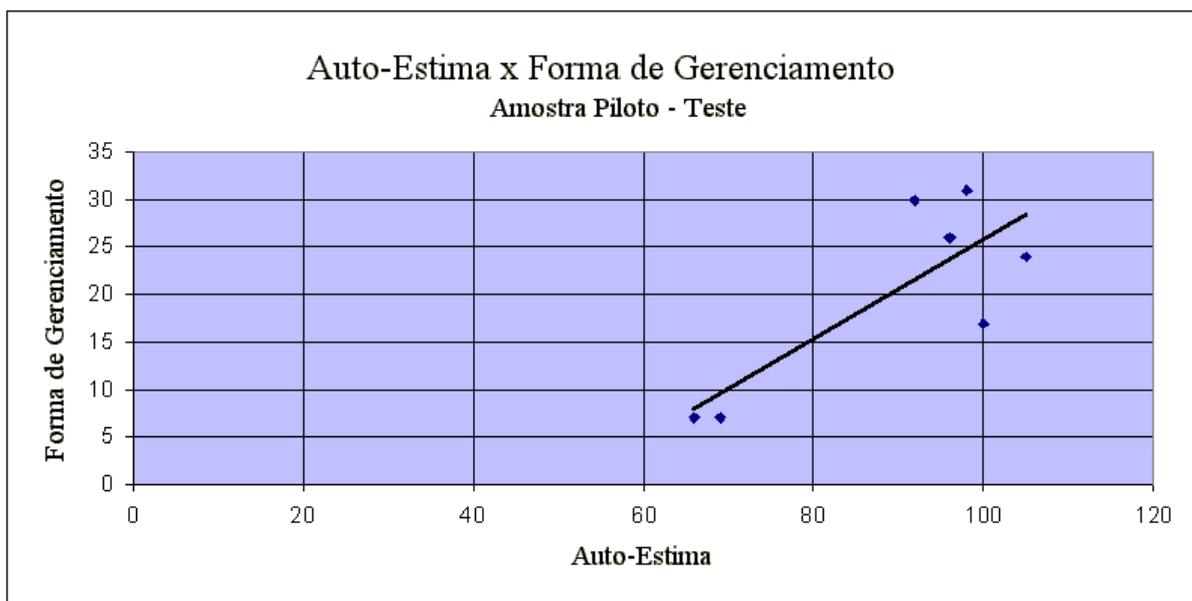


Figura 4.3. Equação da reta dos dados obtidos no teste da amostra-piloto - Casos válidos.

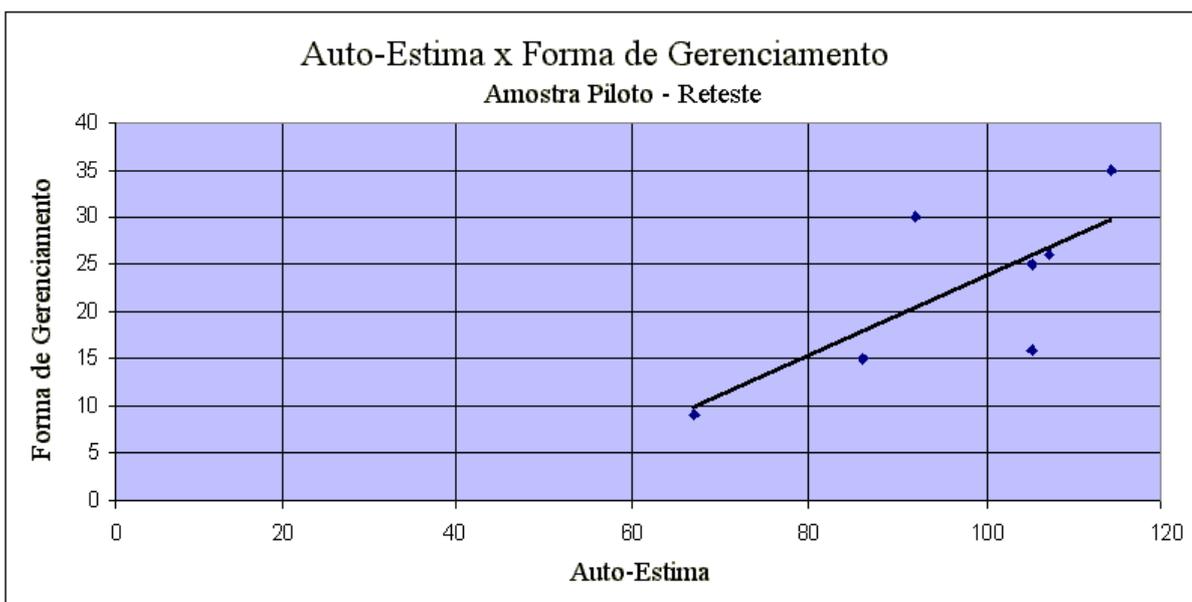


Figura 4.4. Equação da reta dos dados obtidos no reteste da amostra-piloto.

Quadro 4.4. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do teste na amostra-piloto - casos válidos.

Nº	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Σ	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Σ
1	3	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	1	5	5	6	6	1	6	4	6	98	5	5	5	6	5	5	31
2	5	6	6	6	1	2	5	6	4	1	5	5	5	4	5	6	6	4	4	6	92	5	6	6	6	6	1	30
3	3	6	2	5	6	3	6	6	3	3	6	6	5	6	6	6	5	1	6	6	96	5	5	2	6	3	5	26
4	6	5	5	5	3	2	3	6	0	1	4	5	4	6	5	5	1	2	1	0	69	0	1	0	2	2	2	7
5	0	5	6	5	6	5	6	6	5	4	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	105	2	2	4	5	6	5	24
6	3	5	2	5	6	1	4	4	0	3	4	5	4	5	2	3	4	2	3	1	66	0	1	0	2	0	4	7
7	6	6	1	6	6	6	6	6	6	4	3	6	6	6	6	6	3	5	0	6	100	3	0	0	3	6	5	17
Média	3,71	5,57	3,86	5,29	4,71	3,57	5,14	5,71	3,43	3,00	4,71	4,86	4,86	5,43	5,14	5,43	3,71	3,57	3,29	4,43	89,43	2,86	2,86	2,43	4,29	4,00	3,86	20,29
DP	2,14	0,53	2,12	0,49	1,98	2,07	1,21	0,76	2,57	1,53	1,11	1,77	0,69	0,79	1,46	1,13	2,14	1,90	2,14	2,70	15,51	2,27	2,41	2,57	1,89	2,38	1,68	10,16
Moda	3	6	5	5	6	6	6	6	6	1	5	5	5	6	6	6	1	2	4	6	-	5	5	0	6	6	5	7
Mediana	3	6	5	5	6	3	6	6	4	3	5	5	5	6	6	6	4	4	4	6	96	3	2	2	5	5	5	24

Quadro 4.5. Pontuação, global e por caso, obtida para os itens na aplicação do reteste na amostra-piloto - casos válidos.

Nº	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Σ	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Σ
1	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	114	6	6	6	6	6	5	35
2	5	6	6	6	2	4	6	6	3	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	105	3	5	5	5	3	4	25
3	4	6	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6	3	6	5	6	6	2	6	6	107	6	6	0	6	6	2	26
4	3	6	0	5	1	1	6	3	1	0	1	6	6	6	6	6	3	6	0	1	67	1	1	0	1	1	5	9
5	0	5	6	5	6	2	6	6	5	0	5	6	5	6	6	6	6	5	0	6	92	6	2	6	5	6	5	30
6	5	5	6	6	5	3	6	6	3	5	3	5	5	6	3	5	2	3	1	3	86	2	2	2	3	5	1	15
7	0	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	1	5	105	1	2	1	5	2	5	16
Média	3,29	5,71	4,71	5,57	4,43	4,00	6,00	5,57	4,00	3,86	4,57	5,86	5,29	6,00	5,29	5,86	4,86	4,57	2,57	4,57	96,57	3,57	3,43	2,86	4,43	4,14	3,86	22,29
DP	2,43	0,49	2,21	0,53	2,07	2,08	0,00	1,13	1,73	3,67	1,90	0,38	1,11	0,00	1,11	0,38	1,68	1,51	2,64	1,90	16,13	2,37	2,15	2,73	1,81	2,12	1,68	9,23
Moda	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	105	6	2	6	5	6	5	-
Mediana	4	6	6	6	5	4	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	1	5	105	3	2	2	5	5	5	25

Em função das diferenças de inclinações das curvas obtidas e em comparando-se com as bases iniciais de estudo, os dados sugerem que a correspondência esperada entre as variáveis de estudo, ou seja, que a possível relação possa não representar uma equação de reta nas escalas definidas. Porém, tendo-se em vista o baixo número de casos, o pesquisador opta por evitar um parecer neste sentido no estudo preliminar, considerando que os dados prenunciam a possível relação entre as variáveis, indicativo suficiente à continuidade da pesquisa.

Quadro 4.6. Teste-Reteste - Pontuações individuais e respectivas margens de desvios-padrões.

		Testando - Pontuação no Teste						
		1	2	3	4	5	6	7
Auto-Estima	+	99,5	93,6	97,6	71,0	106,3	67,6	101,8
	Média	98	92	96	69	105	66	100
	-	96,5	90,4	94,4	67,0	103,7	64,4	98,2
Grau de Burocracia	+	31,4	31,8	27,4	7,9	25,5	8,5	19,3
	Média	31	30	26	7	24	7	17
	-	30,6	28,2	24,6	6,1	22,5	5,5	14,7
		1	2	3	4	5	6	7
Auto-Estima	+	114,5	106,1	108,2	69,5	94,1	87,5	106,6
	Média	114	105	107	67	92	86	105
	-	113,5	103,9	105,8	64,5	89,9	84,5	103,4
Grau de Burocracia	+	35,4	25,9	28,4	10,6	31,4	16,3	17,7
	Média	35	25	26	9	30	15	16
	-	34,6	24,1	23,6	7,4	28,6	13,7	14,3

Em se avaliando os casos segundo a equivalência proposta da figura 4.1 e considerando-se a média e os e os desvios-padrões de cada caso para as variáveis em estudo (quadro 4.6), constata-se que, em relação ao resultado esperado, há:

a) No teste

- correspondência convergente para os casos 1, 2, e 3;
- correspondência aproximando-se à convergência para o caso 5 ; e,
- correspondência extremamente divergente para os casos 4, 6 e 7.

b) No reteste

- correspondência convergente para os casos: 1, 2, 3, e 5
- correspondência aproximando-se à convergência nenhum os casos; e,
- correspondência extremamente divergente para os casos 4, 6 e 7

Comparando-se os resultados do teste e do reteste individualmente, observa-se que existe concordância de respostas nos casos 1, 2, 3, 4, 6 e 7, e dissonância no caso 5. Estes resultados, muito embora possam se mostrar coerentes por não haver elevadas discrepâncias entre teste e reteste, não podem ser objeto de conclusão acerca do ajuste do instrumento para fins de aplicabilidade do teste, mesmo porque se trata de uma amostra-piloto com pequeno número de casos. Para este escopo, talvez se justifique se investigar a heterogeneidade de respostas nos itens, bem como a correlação destes no teste e reteste.

Observa-se que as médias e respectivos desvios-padrões indicam haver, na aplicação do teste, homogeneidade de respostas para os itens Q2 ($5,57 \pm 0,53$), Q4 ($5,29 \pm 0,49$), Q7 ($5,14 \pm 1,21$), Q8 ($5,71 \pm 0,76$), Q14 ($5,43 \pm 0,79$), Q15 ($5,14 \pm 1,46$) e Q16 ($5,43 \pm 1,13$) em se comparando com as respostas no reteste: Q2 ($5,71 \pm 0,49$), Q4 ($5,57 \pm 0,53$), Q7 ($6,00 \pm 0,00$), Q8 ($5,57 \pm 1,13$), Q12 ($5,86 \pm 0,38$), Q13 ($5,29 \pm 1,11$), Q14 ($6,00 \pm 0,00$), Q15 ($5,29 \pm 1,11$) e Q16 ($5,86 \pm 0,38$).

Quanto à correlação dos itens no teste-reteste, conforme se observa no quadro 4.7, constata-se que:

- os itens Q7, Q14 e Q25 não apresentam dados suficientes para aferir alguma correlação entre teste-reteste;
- os itens Q3, Q8 e Q12 apresentam correlações negativas, em valores próximos de zero;
- os itens Q1, Q10, Q13, Q17 e Q26 apresentam correlações positivas abaixo de 0,30;
- os itens Q2, Q4, Q5, Q6, Q9, Q15, Q16, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23 e Q24 apresentam correlações positivas acima de 0,50; e,
- o item Q11 apresenta correlação entre 0,30 e 0,50, porém, muito próxima deste limite.

Quadro 4.7. Correlação de Pearson Item a Item - Teste vs. Reteste.

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
0,08	0,73	-0,15	0,55	0,89	0,50	-	-0,17	0,71	0,16	0,48	-0,04	0,06
Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
-	0,89	0,94	0,22	0,68	0,59	0,95	0,58	0,91	0,84	0,83	-	0,07

Esses resultados, tanto da heterogeneidade de respostas dos itens como das correlações dos itens no teste-reteste, poderiam indicar a necessidade de exclusão de alguns destes, para fins de *purificação* do instrumento. Porém, há um número limitado de casos na amostra-piloto que, sob o ponto de vista da ciência estatística, são insuficientes à tomada de decisão. Com efeito, uma correlação próxima do zero "não implica necessariamente ausência de relação,

mas apenas ausência de relação linear" (Fonseca et al., 1995, página 13) e, com amostras pequenas "a aplicação da validação de predição do critério não é tecnicamente viável" (Anastasi & Urbina, 2000, página 116). Deve-se dizer, ainda, que a "purificação de um teste", no qual se tenha um critério complexo (várias dimensões heterogêneas), "pode reduzir sua amplitude, diminuindo, assim, sua validade" (Anastasi, 1977, página 211), motivo pelo qual ajuiza-se manter todos os itens, para posterior análise quando da aplicação do instrumento em amostra representativa, especialmente tendo-se em vista que as correlações globais são de 0,53 para o teste de *auto-estima* e de 0,60 para o teste de *forma de gerenciamento*, não justificando a *purificação* do instrumento para as variáveis *auto-estima* e *aceite dos graus de burocratização* nesta etapa preliminar. Mesmo porque, conforme afirma Erthal (1999, página 116), a "heterogeneidade dos itens é um fator influenciador: costuma diminuir a precisão do teste, mas, em geral, aumenta a sua validade". Corroborando com este pensamento, Cronbach (1996, página 165) alerta: "um item com estatística pobre não deveria ser automaticamente descartado. A análise estatística localiza os itens questionáveis. (...) Há perigo quando muitos itens lidando com o mesmo tópico são descartados. Isso poderia reduzir a validade do conteúdo ao modificar a maneira pelo qual o conteúdo do teste está distribuído ao longo do domínio original". Os testes com itens múltiplos são importantes para captar várias dimensões do conceito - e a *validade de conteúdo* é contemplada porque o construto do instrumento é baseado em literatura técnica -, evitando-se erros de mensuração (Oliveira Neto & Riccio, 2004, página 2).

Portanto, evita-se a eliminação de qualquer item do teste nesta fase, mesmo se a correlação entre um par de itens parecer por discrepante e que, na verdade, resultam da homogeneidade de respostas, por haver sentimento que tal procedimento não se justificaria no momento. Não se pode esquecer que a fase pré-teste serve como elemento de avaliação de aplicabilidade do instrumento, bem como resultar em dados de referência, para uma posterior aplicação do teste em amostra representativa, assim buscando-se ajustes necessários - é de se reforçar que, dada a baixa confiabilidade amostral, os dados obtidos da amostra-piloto são insuficientes para uma análise mais precisa para tomar decisões acerca de eliminação de itens. Desse modo, afere-se a avaliação dessa base de estudo um caráter qualitativo, porém, a base conceitual garante a validade do teste, embora a precisão seja prejudicada pelo baixo número de testandos.

**Capítulo V. Procedimentos Metodológicos III:
Aplicação Instrumento de Pesquisa**

5.1. Considerações Iniciais

A presente pesquisa caracteriza-se por um estudo de campo, via instrumento estruturado, aplicado em amostra representativa de uma empresa de prestação de serviços com intento de relacionar aspectos psicoculturais e psicossociais de seus trabalhadores e as formas aceitas por estes de gerenciamento, segundo procedimentos técnicos que preservem o sigilo e bem-estar dos pesquisados, conforme os critérios da Resolução CNS nº 196/96 - a aplicação do questionário na amostra (vide seção 5.2) seguiu conforme previsto as bases apreciadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa, da Universidade do Vale do Itajaí, nas quais se atesta estar de acordo com a Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional da Saúde/Ministério da Saúde, aprovando-as em 10 de julho de 2003, através do parecer nº 276/2003.

Em face dessa aprovação, algumas diretrizes foram à operacionalização da pesquisa visando garantir todos os direitos éticos dos entrevistados, conforme se segue:

- Para responder o questionário, o entrevistado assina o *Termo de Consentimento Pós Informado*, declarando explicitamente estar ciente da pesquisa e dos procedimentos para a coleta de dados;
- Os dados da pesquisa são obtidos tão somente por questionário, a ser preenchido pelo próprio entrevistado e sem qualquer influência do pesquisador;
- A pesquisa é isenta de qualquer ônus econômico e financeiro para os entrevistados;
- A qualquer momento, sempre que sentir dúvida sobre os procedimentos da pesquisa para a obtenção dos dados necessários, o entrevistado solicita informações esclarecedoras;
- Todos os dados obtidos no questionário desta pesquisa são confidenciais, mantidos em sigilo absoluto e arquivados por um período mínimo de 05 (cinco) anos, somente tendo acesso a pessoa envolvida e o pesquisador;
- Para fins de identificação do questionário, caso tenha interesse posterior nos resultados, o próprio entrevistado preenche o espaço reservado para uma senha tipo alfa-numérica, para posterior identificação;
- A senha no questionário, caso efetivada pelo entrevistado, nunca deve ser informado para terceiros e nem mesmo para o pesquisador, exceto quando de solicitação dos resultados; e,
- É garantida a liberdade das pessoas em recusar participar da pesquisa ou retirar o seu consentimento em qualquer de suas fases, independentemente do motivo e sem nenhuma penalização ou prejuízo ao seu cuidado.

À empresa pesquisada, caso seja objeto de interesse, será informado o resultado global da pesquisa de sua competência, respeitando-se os aspectos éticos relativos aos entrevistados, especialmente na não identificação das pessoas e no sigilo de suas respostas ao questionário. O relatório constando o resultado global será encaminhado à empresa pesquisada após a defesa do candidato no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo que neste relatório devem incluir-se os dados globais das entrevistas, os resultados e análises pertinentes, para encaminhamento de medidas que possam ser convenientes na adequação do gerenciamento às características de seus trabalhadores.

Sob o ponto de vista de aplicação dos questionários, buscou-se conduzi-la coletivamente, em local apropriado e confortável, com vistas a deixar os funcionários à vontade para responder o teste, porém, em grande parte dos casos, estes indivíduos responderam o teste no próprio local de trabalho, dada a inviabilidade de reuni-los em local conforme o previsto. Ao entrevistador foram efetuadas recomendações para a condução da pesquisa conforme referido na seção 3.5.1.2. Assim, objetivando eliminar ou atenuar possíveis vieses, enfatizou-se ao entrevistador a ater-se somente na explicação das bases gerais (objetivo, forma e conteúdo), com neutralidade e evitando-se induzir as respostas. Também, e de muita importância, o entrevistador deixou claro que os respondentes têm privacidade, uma vez que as respostas individuais são confidenciais e não haverá identificação do pesquisado (exceto pela possível senha pessoal), esperando-se que as respostas dos itens fossem de forma sincera, direta e sem ambigüidades.

5.2. Procedimentos da Amostragem e Amostra Efetiva

Para fins de estimar o tamanho mínimo da amostra, utiliza-se os procedimentos referidos na seção 3.5.1.1. Visto que o número total de funcionários na empresa, em março de 2004, é de 2.863, conforme distribuição pelas unidades em cidades do Estado de Santa Catarina (vide quadro 5.1), tem-se que o tamanho da amostra é de: $n = (2.863 \times 400) / (2.863 + 400) \approx 351$.

Uma vez que, em geral, ao aplicar questionários, pode haver recusa dos potenciais testandos em respondê-los espontaneamente, o que deve ser imediatamente acolhido pelo pesquisador com base nos critérios da Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional da Saúde/Ministério da Saúde, e não se sabendo o número de questionários válidos em razão da eliminação de fatores

concorrentes (vide seção 3.4.1.1.3.), opta-se por abranger o maior número possível de respondentes, com concordância expressa da empresa. Assim, previu-se 1.800 questionários.

Quadro 5.1. Total de Funcionários do Grupo Back, distribuídos pelas suas unidades.

Localidade	Nº Funcionários
1. Blumenau	250
2. Itajaí	50
3. Rio do Sul	105
4. Tubarão	65
5. Lages/Curitibanos	100
6. Jaraguá do Sul	150
7. Florianópolis	600
8. Florianópolis (administração)	100
9. Joinville	203
10. Brusque	40
11. Chapecó	1200
12. Criciúma	250
Total	2.863

Fonte: Back Serviços Especializados Ltda (fev/mar 2004).

Dos questionários previstos de aplicar-se, houve 1.131 respostas positivas, ou seja, um retorno de 62,8% dos possíveis. Desse *quantum*, um total de 902 questionários (79,8%) foi tido válido à análise, uma vez que foram eliminados os instrumentos que apontavam estado de ânimo "eufórico" e "muito triste".

5.3. Resultado Geral do Teste

Os quadros 5.2 e 5.3 apresentam um resumo da estatística descritiva dos itens para as variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocratização*, respectivamente. Observa-se, pelos dados destes quadros, que as diferentes médias, os respectivos desvios e as inclinações nos itens indicam a heterogeneidade do instrumento, validando a escala utilizada como critério de respostas. Para tal percepção, corrobora os valores máximo e mínimo de retorno.

No quadro 5.4 são apresentadas as pontuações médias das variáveis de estudo e dos itens que as compõem, para as diversas unidades da empresa em diversos municípios do Estado de Santa Catarina. Uma vez que não se teve intenção de estratificação amostral, este quadro é apresentado como curiosidade, tão somente para verificar-se qualitativamente uma certa similaridade de pontuação, tanto no global das variáveis quanto nos itens em específico. Sob o ponto de vista de análise, pode-se deduzir que a amostra apresenta homogeneidade, fato este que deve ser considerado na análise final dos dados.

Quadro 5.2. Estatística Descritiva dos Itens da Variável *Auto-Estima*.

	Média	C -95,000%	C +95,000%	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Inclinação
Q1	4,86	4,74	4,98	6	0	6	1,84	-1,62
Q2	5,34	5,26	5,42	6	0	6	1,20	-2,29
Q3	2,70	2,56	2,85	2	0	6	2,24	0,37
Q4	5,30	5,22	5,37	6	0	6	1,19	-2,16
Q5	3,34	3,19	3,48	3	0	6	2,26	-0,08
Q6	3,06	2,92	3,20	3	0	6	2,17	0,12
Q7	3,13	2,98	3,27	3	0	6	2,22	0,05
Q8	4,52	4,38	4,66	6	0	6	2,17	-1,14
Q9	3,11	2,96	3,26	3	0	6	2,29	0,02
Q10	2,31	2,16	2,46	2	0	6	2,34	0,48
Q11	3,31	3,15	3,47	3	0	6	2,38	-0,10
Q12	5,44	5,36	5,52	6	0	6	1,24	-2,77
Q13	5,31	5,23	5,39	6	0	6	1,22	-2,29
Q14	5,37	5,28	5,47	6	0	6	1,44	-2,59
Q15	2,82	2,66	2,98	2	0	6	2,47	0,21
Q16	4,69	4,56	4,81	6	0	6	1,98	-1,21
Q17	3,88	3,74	4,01	5	0	6	2,07	-0,70
Q18	3,47	3,31	3,63	3	0	6	2,44	-0,20
Q19	1,78	1,64	1,92	1	0	6	2,07	0,97
Q20	4,00	3,85	4,14	5	0	6	2,22	-0,56

Quadro 5.3. Estatística Descritiva dos Itens da Variável *aceite de graus de burocratização*

	Média	C -95,000%	C +95,000%	Mediana	Mínimo	Máximo	Q Range	Desvio-Padrão	Inclinação
Q21	2,08	1,93	2,23	1	0	6	4	2,26	0,68
Q22	2,48	2,32	2,63	2	0	6	5	2,39	0,43
Q23	1,74	1,60	1,88	1	0	6	3	2,17	0,99
Q24	2,01	1,86	2,15	1	0	6	3	2,24	0,78
Q25	1,45	1,32	1,59	0	0	6	3	2,06	1,22
Q26	4,59	4,46	4,72	6	0	7	2	1,96	-1,32

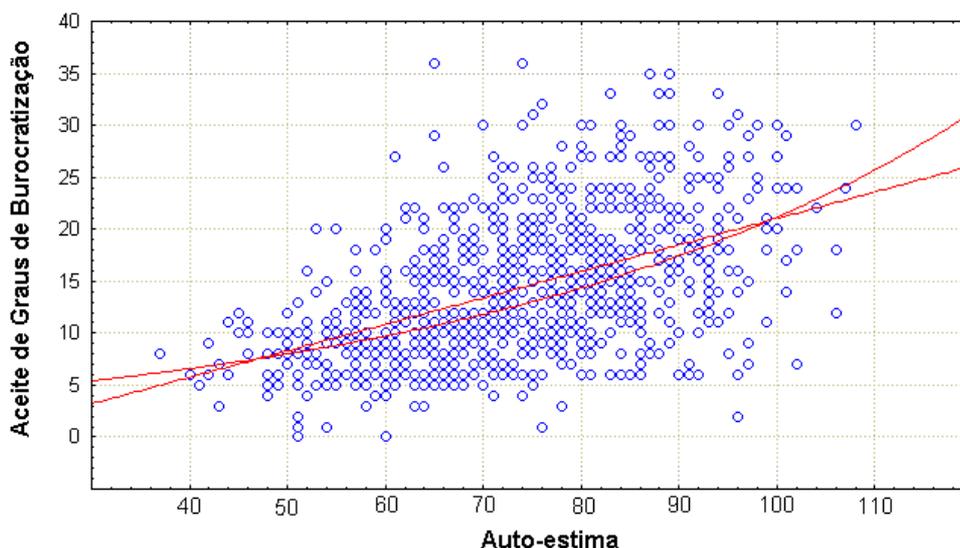


Figura 5.1. Tendências das curvas para Auto-Estima vs. Aceite de Graus de Burocracia.

Quadro 5.4. Pontuação Média do Teste (Global e por Item) para as Unidades da Empresa no Estado de Santa Catarina.

Dimensão		Geral	Chapecó	Lages	Rio do Sul	Blumenau	Joinville	Jaraguá do Sul	Brusque	Itajaí	Florianópolis	Tubarão	Criciúma
Auto-Estima		77,8	76,0	77,0	83,5	75,3	75,4	80,4	79,3	80,3	70,0	80,4	79,3
Q1	Auto-Respeito	4,9	5,0	4,9	5,1	4,8	4,7	5,0	4,7	4,4	5,1	4,5	4,4
Q2	Auto-Confiança	5,3	5,4	5,3	5,3	5,5	5,2	5,3	5,4	5,2	5,4	5,1	5,6
Q3	Auto-Eficácia	2,7	2,2	2,9	3,0	2,5	2,7	3,4	2,9	2,7	2,9	3,1	2,3
Q4	Auto-Confiança	5,3	5,5	5,2	5,2	5,3	5,3	5,1	5,4	5,2	5,2	5,4	5,6
Q5	Auto-Eficácia	3,3	3,2	2,9	3,5	2,8	3,3	3,7	3,6	3,9	3,4	3,8	3,7
Q6	Auto-Respeito	3,1	3,5	3,4	3,5	2,7	2,8	3,4	3,4	2,8	3,2	3,4	2,7
Q7	Auto-Consciência	3,1	3,3	3,1	3,8	2,5	3,2	3,4	3,7	3,1	3,2	3,4	3,2
Q8	Auto-Consciência	4,5	4,1	5,0	4,6	4,2	4,3	4,8	4,7	5,0	4,7	4,9	4,6
Q9	Auto-Aceitação	3,1	2,7	3,1	3,8	2,8	3,1	2,7	3,4	3,8	3,2	3,2	3,4
Q10	Auto-Aceitação	2,3	2,3	3,0	2,4	2,6	1,8	2,0	2,9	1,8	2,5	1,8	2,3
Q11	Auto-Responsabilidade	3,3	3,1	3,2	4,1	2,9	3,1	4,2	3,3	4,0	3,4	3,2	3,6
Q12	Auto-Responsabilidade	5,4	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,3	5,8	5,6	5,5	5,0	5,5
Q13	Auto-Afirmação	5,3	5,3	5,1	5,4	5,4	5,2	5,1	5,2	5,7	5,3	5,0	5,6
Q14	Auto-Afirmação	5,4	5,3	4,5	5,5	5,7	5,4	5,0	5,5	5,4	5,3	5,2	5,8
Q15	Intencionalidade	2,8	2,9	3,7	3,6	2,4	2,7	3,0	3,4	2,3	2,7	3,3	2,4
Q16	Intencionalidade	4,7	4,8	4,0	5,0	4,7	4,5	5,0	5,0	5,0	4,7	5,0	4,6
Q17	Integridade	3,9	3,5	3,1	4,3	4,1	4,1	3,9	3,3	3,9	3,8	4,0	4,0
Q18	Integridade	3,5	3,7	3,4	3,5	3,6	3,3	3,3	2,7	4,3	3,4	4,4	3,7
Q19	Realismo	1,8	1,8	2,0	2,3	2,8	1,3	2,5	1,9	1,7	1,9	2,1	1,9
Q20	Realismo	4,0	3,4	4,1	4,3	3,8	3,9	4,2	3,2	4,5	4,0	4,5	4,6
Burocracia		14,3	15,7	17,8	15,9	13,6	12,8	14,0	16,0	13,8	14,3	15,1	14,6
Q21	Especialização	2,1	1,9	2,3	2,6	2,0	1,9	2,4	2,2	1,9	2,1	1,9	1,4
Q22	Padronização	2,5	2,6	3,0	2,8	2,4	2,0	2,2	2,9	2,8	2,6	2,3	2,7
Q23	Formalização	1,7	2,3	2,2	1,8	1,6	1,2	1,7	2,3	2,3	1,8	1,7	1,6
Q24	Centralização	2,0	2,3	3,0	2,8	1,8	1,6	2,0	2,3	1,2	2,0	2,6	2,4
Q25	Hierarquia	1,5	2,1	2,8	1,3	1,3	1,4	1,5	1,0	0,7	1,2	1,4	1,8
Q26	Impessoalidade	4,6	4,6	4,6	4,5	4,4	4,7	4,2	5,3	4,9	4,5	5,3	4,8

Na figura 5.1 estão representadas as tendências de curva de correspondência entre as variáveis auto-estima e aceite de graus de burocratização para os 902 casos apurados: linear ($y = 0,255x + 4,43$) e exponencial ($y = 3,032 e^{0,019x}$).

**Capítulo VI. Tratamento dos Dados:
Avaliação do Instrumento de Pesquisa**

6.1 Considerações Gerais

Para avaliação de instrumentos específicos, recomendam-se os procedimentos seguintes:

- Avaliação dos Itens: identificar os itens que sejam relevantes para o assunto em estudo que, neste caso, se constitui nas assertivas do instrumento de pesquisa às variáveis *auto-estima* e *aceite dos graus de burocratização*;
- Redução dos Itens: utilização de métodos estatísticos para eliminar os itens que tenham menor contribuição para o construto, na amostra de pesquisa; e,
- Identificação das Dimensões: redefinição do instrumento a partir da eliminação dos itens, congregando os remanescentes em dimensões apropriadas, por técnicas apropriadas.

6.1.1. Avaliação dos Itens

Na avaliação dos itens o intento é verificar-se a validade, referida ao construto efetivamente medir aquilo que se pretende e relacionando-se a critérios externos, e a confiabilidade, a qual é aludida ao grau de precisão das mensurações em termos de critérios internos (Richardson, 1999, página 175). Sob o ponto de vista técnico, uma vez que o instrumento é construído com bases teóricas, pode-se aferir que as validades de conteúdo (representação de um universo de conteúdo específico) e de conceito (a mensuração do traço psicológico) são contempladas pela definição dos atributos e pelos critérios de medição definidos, respectivamente. Porém, necessita-se aferir a validade de precisão, visando identificar e corrigir falhas que surjam, com a devida validação dos vários escores através de análises estatísticas em comparação com critérios preestabelecidos. Logo, pode-se dizer que a validade de precisão tem estreita relação com a confiabilidade, visto dependerem basicamente da análise dos itens quanto à valia do padrão de medição nos itens e consistência interna do instrumento, respectivamente - à precisão avalia-se se o padrão de medição utilizado, a *Escala Likert*⁵⁶, é adequado, e para a confiabilidade, a consistência interna.

A confiabilidade do instrumento, segundo Oliveira Neto & Riccio (*op. cit.*), poderia ser garantida por meio de teste/re-teste e do correlacionamento dos itens com a pontuação global,

⁵⁶ Na escala do tipo Likert, dá-se aos sujeitos uma proposição e eles devem expressar sua posição sobre a declaração que ela contém. Para cada declaração os sujeitos são solicitados a indicar sua atitude em relação a ela e o grau em que são afetados, colocando-se + 3 se concordarem fortemente, + 2 se concordarem moderadamente e + 1 se houver apenas uma ligeira concordância. O afeto negativo é expresso por -1, indicando ligeira discordância, -2, discordância moderada, e -3, forte discordância (Erthal, 1999, página 46). N.B.: A pontuação é relativa, podendo assumir outros valores além dos indicados.

para definir uma pontuação interna consistente. Uma vez que, pelo pequeno número de respondentes, o teste-piloto é inconclusivo neste aspecto e somente sendo possível verificar a aplicabilidade do instrumento, torna-se evidente que se deva buscar essa consistência interna a partir dos dados amostrais obtidos, uma vez que esta é o único critério para a seleção dos itens⁵⁷, de acordo com Erthal (1999, página 46).

Desse modo, a análise dos itens deve ser operacionalizada a partir da análise descritiva das medidas centrais (média, moda e mediana) e da dispersão, este representado pelo desvio-padrão, em relação a cada assertiva e ao resultado global do teste para cada uma das variáveis separadamente. E, por fim, procede-se a prova de consistência interna, para verificar a sua estrutura dimensional para os itens de cada uma das variáveis, a *auto-estima* e *aceite dos graus de burocratização*.

6.1.2. Redução dos Itens e Identificação das Dimensões

A redução dos itens do instrumento tem por fim aumentar a consistência interna do construto e, no domínio de aspectos de personalidade, o critério é exatamente o escore total do próprio instrumento. Tal processo é operacionalizado através de três técnicas em conjunto: Análise de Correlação dos Itens, Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach e Análise Fatorial.

6.2. Avaliação do Instrumento para Auto-Estima

6.2.1. Estatística Descritiva dos Itens

A análise dos itens, buscando verificar a precisão e a confiabilidade do instrumento, se pauta em avaliações qualitativa, em que se analisa o conteúdo e a forma, e quantitativa, na qual se faz o tratamento dos dados observando-se as suas propriedades estatísticas. O conteúdo e a forma dizem respeito aos princípios de redação eficiente do item, no que tange ao teor do que se pretende medir e à adequado compreensão do público-alvo, estes objetivos contemplados nas fase de estruturação do construto e teste-piloto. Sob o ponto de vista estatístico, as propriedades do item revelam a mensuração da dificuldade da sua validade e, neste sentido, adota-se as seguintes técnicas de avaliação: análise das médias e desvios-padrões; análise da

⁵⁷ Anastasi & Urbina (2000, página 335) declaram que podem ser empregados *critérios externos, quando existentes*, ou seja, estabelecendo-se o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, o que pode ser obtida pela replicação da pesquisa. Porém, esta é uma primeira aplicação do instrumento e, pelo seu caráter empírico e também pela premissa de que o mesmo deva ser verificado em termos de validade e confiabilidade em cada aplicação, opta-se pela análise da consistência interna.

correlação dos itens; e, análise do Coeficiente Alfa de Cronbach. O *software* utilizado para o tratamento de dados é o *Statistica '98 - Versão 5.1* (Statsoft, 1998).

6.2.1.1. Médias e Desvios-Padrões

No quadro 6.1 se observa que as respostas nos itens apresentam médias, considerando-se os respectivos desvios padrões no intervalo de confiança de 95%, que se aproximam das pontuações superior (6) - maior para o item Q12 com média de $5,44 \pm 0,08$ - e mínimas (0) - menor para o item Q19 com média de $1,78 \pm 0,14$. Esses resultados indicam heterogeneidade de respostas, mostrando que a *Escala Likert* apresenta adequação à variabilidade de retorno às assertivas, bem como de o construto ser multidimensional. Esta heterogeneidade de respostas também pode ser visualizada nas figuras 6.1, 6.2 e 6.3, nas quais são apresentados os histogramas dos itens de Q1 a Q20 e respectivas expectativas de curva normal, as quais não necessariamente representam a tendência dos dados obtidos.

Quadro 6.1. Estatística Descritiva da Variável *Auto-Estima*.

Item	Média	C -95,000%	C +95,000%	Mediana	Min.	Max.	Variância	Desvio-Padrão	Erro Padrão
Q1	4,86	4,74	4,98	6	0	6	3,40	1,84	0,06
Q2	5,34	5,26	5,42	6	0	6	1,45	1,20	0,04
Q3	2,70	2,56	2,85	2	0	6	5,00	2,24	0,07
Q4	5,30	5,22	5,37	6	0	6	1,40	1,18	0,04
Q5	3,34	3,19	3,48	3	0	6	5,11	2,26	0,07
Q6	3,06	2,92	3,20	3	0	6	4,69	2,17	0,07
Q7	3,13	2,98	3,27	3	0	6	4,91	2,21	0,07
Q8	4,52	4,38	4,66	6	0	6	4,71	2,17	0,07
Q9	3,11	2,96	3,26	3	0	6	5,23	2,29	0,08
Q10	2,31	2,16	2,46	2	0	6	5,46	2,34	0,08
Q11	3,31	3,15	3,46	3	0	6	5,68	2,38	0,08
Q12	5,44	5,36	5,52	6	0	6	1,54	1,24	0,04
Q13	5,31	5,23	5,39	6	0	6	1,49	1,22	0,04
Q14	5,37	5,28	5,47	6	0	6	2,08	1,44	0,05
Q15	2,82	2,66	2,98	2	0	6	6,12	2,47	0,08
Q16	4,68	4,55	4,81	6	0	6	3,94	1,98	0,07
Q17	3,88	3,74	4,01	5	0	6	4,30	2,07	0,07
Q18	3,47	3,31	3,63	3	0	6	5,96	2,44	0,08
Q19	1,78	1,64	1,92	1	0	6	4,30	2,07	0,07
Q20	4,00	3,85	4,14	5	0	6	4,93	2,22	0,07

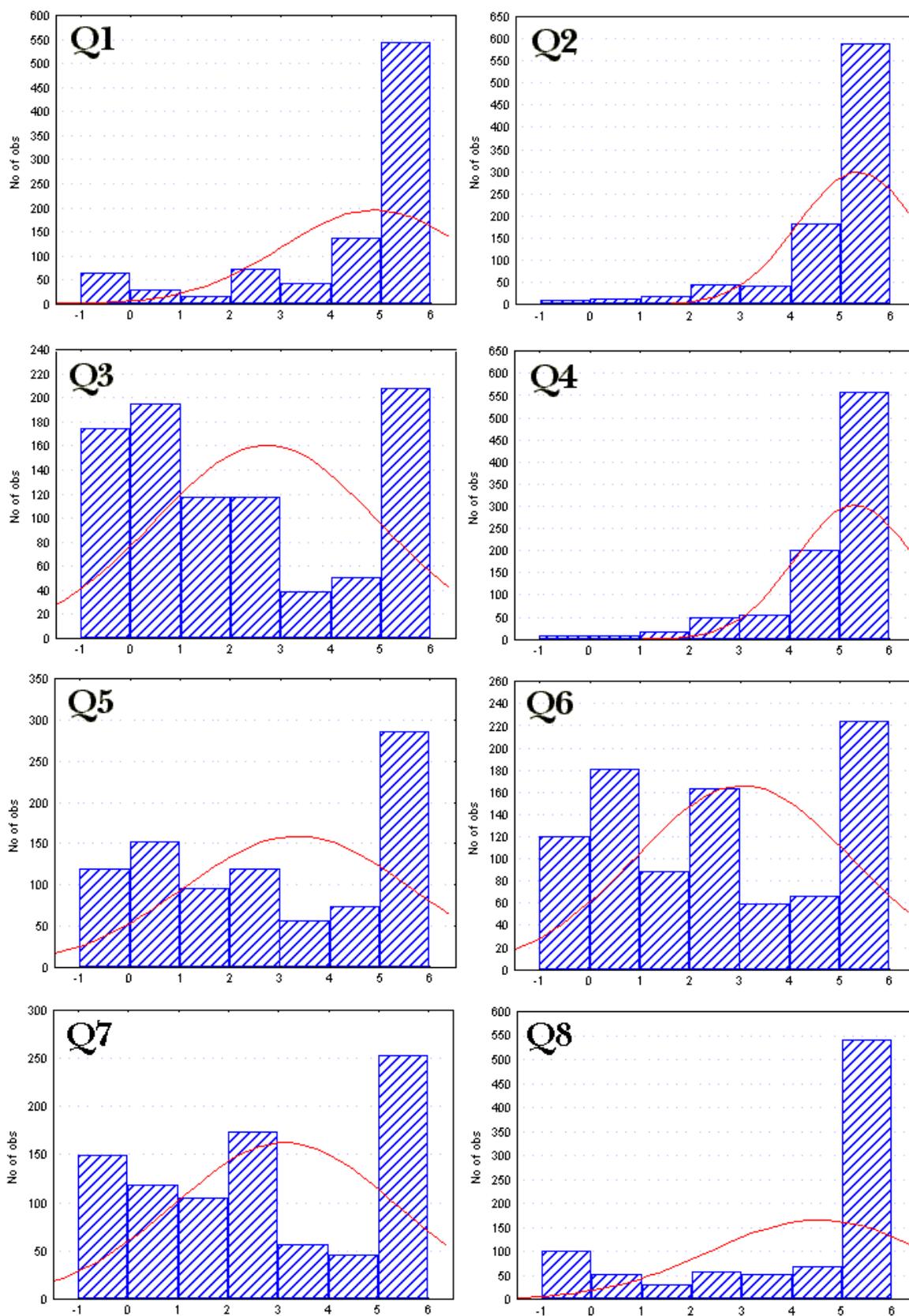


Figura 6.1. Variável Auto-Estima - histogramas dos itens de Q1 a Q8.

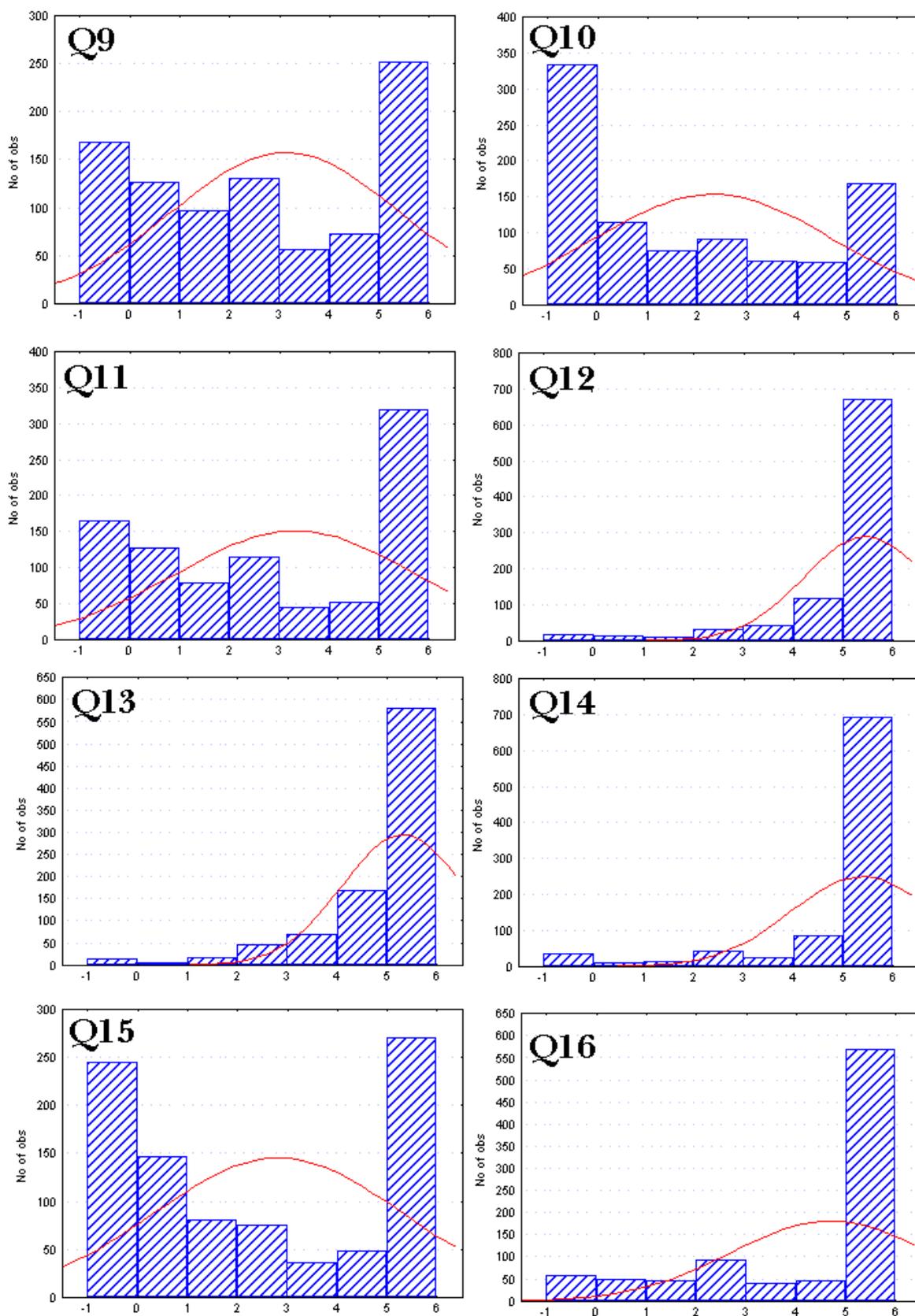


Figura 6.2. Variável Auto-Estima - histogramas dos itens de Q9 a Q16.

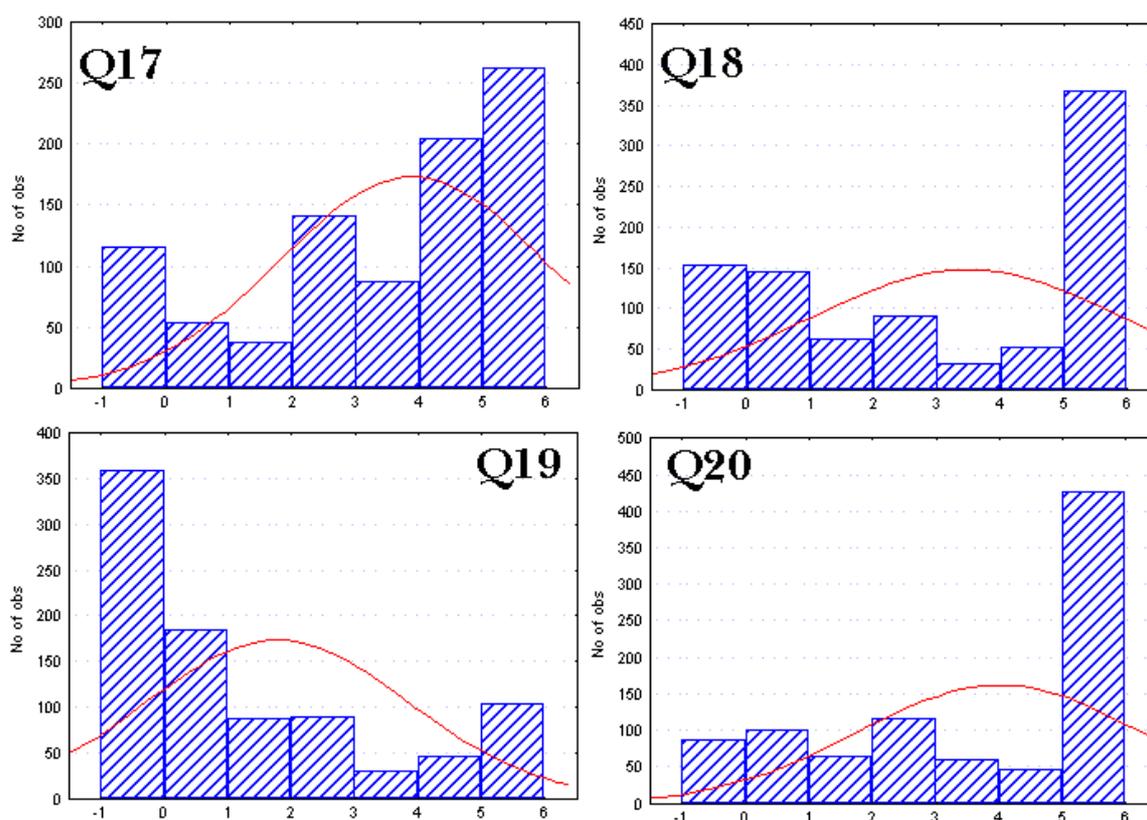


Figura 6.3. Variável Auto-Estima - histogramas dos itens de Q17 a Q20.

Entretanto, nota-se nas figuras de 6.1 a 6.3 que existe uma tendência de predominância de respostas para determinados itens em maior concordância ou discordância, caracterizando que os extremos na escala Likert prevalecem às respostas. Poder-se-ia, neste aspecto, julgar-se ser necessário a eliminação de alguns itens (Itens Q12 e Q14, por exemplo), pelo fato de haver pouca variabilidade de respostas. Porém, como se trata de uma avaliação de um instrumento que trata de aspectos multidimensionais de personalidade (auto-estima) em que são evidenciados aspectos psicoculturais e psicossociais, seria prematuro e imprudente proceder dessa forma, em especial porque se sabe que a auto-estima é construída pela convivência dos indivíduos no âmbito sociocultural. Portanto, o julgamento de eliminar-se um ou outro item deve ser realizado com base no conjunto de técnicas de análise e, desse modo, uma tendência de resposta poderia, posteriormente, contribuir numa análise final.

6.2.2. Redução dos Itens

O intento de reduzir-se os itens de um instrumento é eliminar os itens que tenham menor contribuição para o construto e, neste sentido, procede-se avaliações com técnicas de Análise de Correlação dos Itens, Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach e Análise Fatorial.

6.2.2.1. Análise da Correlação dos Itens

Segundo Anastasi (*op. cit.*), na análise da correlação item-item, para testes homogêneos, busca-se verificar os itens que possuem baixos valores correlacionais para, a partir destes, decidir-se na eliminação dos mesmos com vistas a purificar o instrumento. Porém, essa autora alerta para o fato de que a purificação de um teste pode reduzir sua amplitude para critérios abstrusos, diminuindo, assim, a validade de construtos que visam medir *uma combinação de traços exigidos por um critério complexo*.

Quadro 6.2. Correlação Item-Item: Variável Auto-Estima (N = 902)

Item	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1	1,00																			
Q2	0,13	1,00																		
Q3	-0,07	-0,02	1,00																	
Q4	0,03	0,17	-0,02	1,00																
Q5	-0,11	0,03	0,25	0,04	1,00															
Q6	-0,03	0,01	0,11	-0,06	0,20	1,00														
Q7	-0,06	0,01	0,12	0,01	0,27	0,23	1,00													
Q8	-0,01	0,03	0,17	0,05	0,21	0,16	0,23	1,00												
Q9	-0,05	-0,03	0,11	0,02	0,18	0,16	0,15	0,15	1,00											
Q10	-0,03	0,02	0,13	-0,04	0,10	0,15	0,12	0,23	0,09	1,00										
Q11	-0,11	0,00	0,22	0,06	0,36	0,18	0,23	0,24	0,18	0,19	1,00									
Q12	0,09	0,13	0,04	0,11	0,04	-0,02	-0,05	0,00	-0,05	-0,04	0,02	1,00								
Q13	0,06	0,26	-0,05	0,18	-0,02	-0,05	-0,02	0,04	-0,03	-0,04	0,00	0,21	1,00							
Q14	0,12	0,23	-0,06	0,20	-0,08	-0,08	-0,04	0,00	-0,08	-0,01	-0,06	0,19	0,29	1,00						
Q15	0,01	0,01	0,16	0,01	0,17	0,15	0,16	0,19	0,13	0,16	0,18	-0,01	-0,06	-0,08	1,00					
Q16	0,00	0,03	0,11	0,05	0,19	0,10	0,19	0,15	0,14	0,08	0,22	0,11	0,00	0,05	0,13	1,00				
Q17	0,04	0,08	-0,12	0,09	-0,03	-0,09	-0,08	-0,02	-0,03	-0,07	-0,04	0,05	0,16	0,17	-0,19	-0,07	1,00			
Q18	-0,07	-0,04	0,15	0,04	0,13	0,06	0,05	0,11	0,05	0,09	0,14	-0,01	-0,01	-0,06	0,08	0,13	-0,09	1,00		
Q19	0,00	0,00	0,02	-0,10	0,06	0,17	0,10	0,07	0,05	0,15	0,09	-0,08	-0,07	-0,04	0,16	0,05	-0,07	0,08	1,00	
Q20	0,01	0,10	0,10	0,02	0,18	0,17	0,18	0,17	0,14	0,12	0,19	0,03	0,04	0,03	0,20	0,23	-0,04	0,26	0,08	1,00

O construto da *auto-estima* utilizado para o desenvolvimento do instrumento objeto é de caráter multidimensional e, neste sentido, ao se avaliar a correlação item-item, é esperado resultados demonstrando baixos valores correlacionais, em especial porque os itens parecem ter parca dependência, mesmo numa mesma dimensão. De fato este é o obtido, conforme se pode observar no quadro 6.1, o que poderia dar margem à interpretação de o teste não ter validade, o que não é um fato afirmado pelas correlações obtidas. Em todo o caso, a suposição de o teste ser heterogêneo é baseado pelo simples fato de o referencial teórico apresentar-se multidimensional, o que não é garantia de o sê-lo e, assim, não se pode deixar de, em também considerando-se a possibilidade de ser o teste homogêneo (unifatorial), ser preciso avaliá-lo e apontar os itens que apresentam menores correlações com o restante do conjunto de itens: Q1, Q12, Q13, Q14, Q17 e Q18. Ainda assim, estes resultados da correlação item-item obtidos

não permitem tomar-se uma decisão acerca da eliminação de itens para avaliar a potencial homogeneidade do instrumento, exceto pela necessidade de utilizar-se de outras técnicas de análise neste sentido, em especial da análise do coeficiente alfa de Cronbach e análise fatorial.

6.2.2.2. Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach

O intento de calcular o coeficiente alfa de Cronbach é verificar a de confiabilidade do teste, uma vez mede a associação - e não correlação - dos itens e baseia-se na consistência interna de um instrumento voltado para medir aspectos de personalidade, o que é o caso da *auto-estima* e *aceite do grau de burocratização*. O seu cálculo pode ser realizado pela seguinte fórmula⁵⁸ (Anastasi & Urbina, 2000, pagina 95; Cronbach, 1996, páginas 185 a 188):

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{DP_t^2 - \sum(DP_i^2)}{DP_t^2}$$

onde, r_{tt} é o coeficiente alfa de Cronbach; n é o número de itens do teste; e, DP_t^2 e o desvio padrão dos escores totais do teste. Nessa fórmula, computa-se a variância dos escores de todos os indivíduos para cada item e depois soma todas essas variâncias para todos os itens.

O coeficiente alfa de Cronbach assume valores entre 0,00 e 1,00, e considera-se que existe um satisfatório nível de confiabilidade para valores igual e acima de 0,80, porém, estes valores são referidos para testes homogêneos (Oliveira Neto & Riccio, *op. cit.*) e, assim, podem ser aceitáveis e com restrições em *quantum* entre 0,60 e 0,80.

O valor obtido para o coeficiente alfa para os dados de auto-estima, nos itens de Q1 a Q20, é de 0,61, considerado aceitável. Porém, é um valor que apresenta restrições e muito próximo do limite de aceitável e, neste caso, opta-se por gerar um novo valor eliminando-se o item Q17, pelo fato de este oportunizar um α mais elevado e haver uma correlação item-teste não significativa (-0,10), conforme se pode constatar pelo quadro 6.3. Obteve-se, então, um novo valor do coeficiente alfa de 0,64, sendo que os dados do quadro 6.4 indicam que a eliminação do item Q1 (correlação item-teste de -0,05) aumenta este coeficiente para 0,66. Procedendo-se esta operação para o item Q14 (correlação item-teste de -0,01), no quadro 6.5, se obtém um α de 0,67, sem alteração expressiva em processos semelhantes .

⁵⁸ Um outro modo de obter-se o α é trabalhando com a matriz de correlações entre as variáveis, através da expressão $\alpha = (N / (N-1)) \cdot (1 - (N / (N + 2b)))$, onde "N" é o número de indicadores de um construto e "b" a soma das correlações entre os indicadores deste construto ou fator (Cronbach, 1996, páginas 185 a 188).

Quadro 6.3. Coeficiente α de Cronbach - Variável Auto-Estima.

Coeficiente α de Cronbach: 0,612648					
Média = 77,7239 - Desvio-Padrão = 13,9813 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correlação. Item-Total	α
Q1	72,86	193,89	13,92	-0,04	0,63
Q2	72,39	189,60	13,77	0,13	0,61
Q3	75,02	175,80	13,26	0,24	0,60
Q4	72,43	190,85	13,81	0,09	0,61
Q5	74,39	168,07	12,96	0,38	0,58
Q6	74,67	174,66	13,22	0,28	0,59
Q7	74,60	171,85	13,11	0,32	0,58
Q8	73,20	169,67	13,03	0,37	0,58
Q9	74,61	176,13	13,27	0,23	0,60
Q10	75,41	174,72	13,22	0,24	0,60
Q11	74,41	165,10	12,85	0,40	0,57
Q12	72,28	191,15	13,83	0,07	0,61
Q13	72,42	191,25	13,83	0,07	0,61
Q14	72,35	191,76	13,85	0,04	0,62
Q15	74,91	171,19	13,08	0,28	0,59
Q16	73,04	174,92	13,23	0,31	0,59
Q17	73,85	196,65	14,02	-0,10	0,64
Q18	74,26	177,13	13,31	0,19	0,60
Q19	75,94	182,83	13,52	0,15	0,61
Q20	73,73	169,04	13,00	0,37	0,58

Quadro 6.4. Coeficiente α de Cronbach - Variável Auto-Estima (item deletado: Q17).

Coeficiente α de Cronbach: 0,640511					
Média = 73,8470 - Desvio-Padrão = 14,0308 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correlação. Item-Total	α
Q1	68,99	195,62	13,99	-0,05	0,66
Q2	68,51	191,38	13,83	0,11	0,64
Q3	71,14	176,05	13,27	0,26	0,62
Q4	68,55	192,66	13,88	0,08	0,64
Q5	70,51	169,15	13,01	0,38	0,61
Q6	70,79	175,28	13,24	0,29	0,62
Q7	70,72	172,53	13,14	0,33	0,61
Q8	69,32	170,88	13,07	0,37	0,61
Q9	70,73	177,24	13,31	0,23	0,63
Q10	71,54	175,43	13,25	0,25	0,63
Q11	70,54	166,06	12,89	0,41	0,60
Q12	68,41	192,77	13,88	0,07	0,64
Q13	68,54	193,47	13,91	0,05	0,64
Q14	68,47	194,16	13,93	0,01	0,65
Q15	71,03	170,59	13,06	0,31	0,62
Q16	69,16	175,77	13,26	0,32	0,62
Q18	70,38	177,59	13,33	0,20	0,63
Q19	72,07	183,62	13,55	0,16	0,64
Q20	69,85	170,05	13,04	0,37	0,61

Quadro 6.5. Coeficiente α de Cronbach - *Variável* Auto-Estima (itens deletados: Q1 e Q17).

Coeficiente α de Cronbach: 0,658678					
Média = 68,9856 - Desvio-Padrão = 13,9943 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correlação. Item-Total	α
Q2	63,65	190,95	13,82	0,10	0,66
Q3	66,28	174,49	13,21	0,27	0,64
Q4	63,69	191,76	13,85	0,08	0,66
Q5	65,65	167,22	12,93	0,40	0,63
Q6	65,93	174,00	13,19	0,30	0,64
Q7	65,86	171,04	13,08	0,34	0,63
Q8	64,46	169,81	13,03	0,37	0,63
Q9	65,87	175,77	13,26	0,24	0,65
Q10	66,68	174,12	13,20	0,26	0,64
Q11	65,68	164,07	12,81	0,42	0,62
Q12	63,55	192,18	13,86	0,06	0,66
Q13	63,68	192,71	13,88	0,04	0,66
Q14	63,61	193,76	13,92	-0,01	0,67
Q15	66,17	169,65	13,02	0,31	0,64
Q16	64,30	174,72	13,22	0,32	0,64
Q18	65,52	175,95	13,26	0,21	0,65
Q19	67,21	182,56	13,51	0,16	0,66
Q20	64,99	169,14	13,01	0,37	0,63

Portanto, dada a situação de haver um aumento do valor do coeficiente alfa de Cronbach com a eliminação dos itens Q1 e Q17, indicando que a associação destes com os demais seja em menor grau, são estes potenciais itens à eliminação.

Quadro 6.6. Coeficiente α de Cronbach - *Variável* Auto-Estima (nº itens deletados: 8).

Coeficiente α de Cronbach: 0,696716					
Média = 40,4523 - Desvio-Padrão = 13,0709 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correlação. Item-Total	α
Q3	37,7483	149,0863	12,2101	0,3036	0,6819
Q5	37,1153	142,7849	11,9493	0,4219	0,6642
Q6	37,3936	149,4781	12,2261	0,3115	0,6807
Q7	37,3237	146,4983	12,1036	0,3593	0,6738
Q8	35,9302	146,0894	12,0867	0,3787	0,6711
Q9	37,3381	150,2393	12,2572	0,2711	0,6868
Q10	38,1419	149,8867	12,2428	0,2680	0,6874
Q11	37,1430	140,0272	11,8333	0,4429	0,6601
Q15	37,6341	145,4205	12,0590	0,3209	0,6797
Q16	35,7672	151,3759	12,3035	0,3145	0,6805
Q18	36,9845	151,2281	12,2975	0,2245	0,6948
Q20	36,4557	146,1305	12,0884	0,3653	0,6729

Porém, em face de haver correlações item-teste não significativas, os itens Q2, Q4, Q12, Q13, Q14 e Q19 também são candidatos à eliminação, sendo que os potenciais remanescentes são: Q3, Q5 a Q11, Q15, Q16, Q18 e Q20. Uma vez que o objetivo é a eliminação de critérios para

dar maior consistência interna ao construto, procede-se o cálculo do coeficiente para estes itens remanescentes, sendo que o resultado final aponta um valor de α igual a 0,697 (vide quadro 6.6). Portanto, deve-se considerar que o construto formado por esses itens tenha uma maior consistência interna, muito embora o coeficiente alfa de Cronbach para os vinte itens apresente também uma consistência interna válida, porém, com maior restrição.

Em face desses resultados, procede-se a análise fatorial para a totalidade dos itens e com a eliminação deste último processo, em que são eliminados os itens que apresentam correlação item-teste considerada prejudicada.

6.2.2.3. Análise Fatorial e Identificação das Dimensões

Análise Fatorial é o termo genérico de uma técnica multivariada, cujo propósito primeiro é a redução de dados e sumarização, explicitando as relações de interdependência entre os itens na busca de explicá-los em termos de suas dimensões subjacentes comuns (fatores). Portanto, não há explicitado uma variável dependente.

Sob o ponto de vista de aplicação desta técnica, a Análise Fatorial visa essencialmente a validação empírica do teste através da investigação do relacionamento do construto com as assertivas, observando-se as respostas em relação à teoria, de modo a possibilitar uma interpretação adequada dos resultados.

O método escolhido para efetuar-se a análise fatorial na pesquisa é o dos *principais componentes*, no qual se busca encontrar um conjunto de fatores que formem uma combinação linear dos itens na matriz de correlação, objetivando-se agrupá-los em alguns fatores específicos, ou seja, buscar-se reduzir as dimensões constantes do construto teórico. Se os resultados de indivíduos em itens "caminham" juntos, então, na medida em que existam correlações substanciais entre eles, está definido um fator que condensa as informações - na técnica, examinando-se a matriz de fatores sem rotação, pode-se explorar as possibilidades de redução de dados e obter uma estimativa preliminar do número de fatores a extrair.

Deve-se observar que, embora o agrupamento de itens seja baseado na maior correlação entre eles, isto não significa que se busca necessariamente a homogeneidade do construto, uma vez que a heterogeneidade é aferida pela existência de "n" fatores. Logo, pode-se reagrupar os itens remanescentes e considerar os mesmos como válidos para o construto e aplicáveis na amostra de estudo.

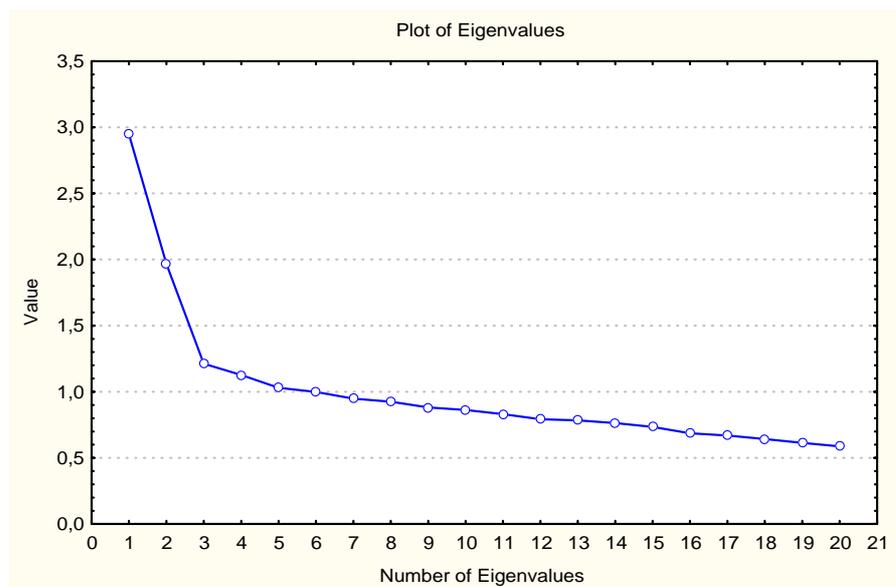


Figura 6.4. Ponto de corte da Análise Fatorial à *Variável Auto-Estima* (20 Itens)

Consideram-se, pois, os vinte itens relacionados à auto-estima e, como são oito o número de dimensões teóricas desse construto, é este o número máximo de fatores previstos. No quadro 6.7 observa-se que foram extraídos cinco fatores que relacionam os vinte itens do construto, com os respectivos valores - os com autovalores inferior a 1,0 foram desconsiderados (este valor é em face de não se esperar uma maior homogeneidade dos itens no construto), caracterizando o ponto de corte, conforme representado na figura 6.4, delimitando os cinco fatores.

Quadro 6.7. Autovalores dos Fatores Extraídos - *Variável Auto-Estim*

Fator	Autovalores	%Variação no Fator ⁽⁵⁹⁾	Autovalores Cumulativos	Variação Total Acumulada %	% Variação Comum no Fator ⁽⁶⁰⁾
1	2,9474	14,7371	2,9474	14,7371	35,58
2	1,9668	9,8342	4,9143	24,5713	23,74
3	1,2131	6,0655	6,1274	30,6368	14,64
4	1,1263	5,6313	7,2536	36,2681	13,60
5	1,0304	5,1518	8,2840	41,4199	12,44
Σ: 8,2840		Σ: 41,4199 ⁽⁶¹⁾			Σ: 100,00

⁵⁹ Para calcular a quantidade de variação explicada por cada fator, soma-se o quadrado das cargas atribuído divide-se pelo número de variáveis e multiplica-se por 100. No caso do fator 1, temos que a soma dos quadrados das cargas atribuídas é de 2,9474 (referido a *Exp.Var.*) que dividido pelo número de itens e multiplicado por 100, resulta em 14,74% (referido a *Prp.Totl.*)

⁶⁰ Para efetuar o cálculo da quantidade de variação comum de cada fator divide-se a variação explicada pela variância total dos dados explicada pelos fatores, multiplicada por 100. Para o fator 1, por exemplo, temos: $(14,74\%/41,42\%) \times 100 = 35,59\%$

⁶¹ Para calcular a percentagem da variância total dos dados explicada pelos fatores, soma-se o quadrado das cargas atribuído (comunalidade ou variância comum), divide-se esta soma pelo número de itens e multiplica-se por 100. Por exemplo, obtém-se que a soma das comunalidades para os cinco fatores é de 8,284, que dividido por 20 itens e multiplicado por 100 resulta em 41,42%.

Quadro 6.8. Cargas Fatoriais por Fator - *Variável Auto-Estima* (20 Itens) - Não rotacionado.

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Q1	-0,1541	0,2485	0,4857	-0,1554	0,2681
Q2	-0,0177	0,5739	0,2599	0,0441	0,0426
Q3	0,4398	-0,0079	-0,2566	-0,2183	0,3079
Q4	-0,0129	0,5008	-0,2305	-0,0110	-0,0699
Q5	0,5794	0,0962	-0,3143	0,1354	0,1284
Q6	0,4704	-0,0512	0,2600	0,2523	0,0507
Q7	0,5210	0,0464	0,0206	0,2895	0,0695
Q8	0,5061	0,1642	0,0429	0,1864	0,0219
Q9	0,4030	-0,0173	-0,1016	0,2605	-0,0069
Q10	0,4023	-0,0130	0,2876	0,1255	-0,0508
Q11	0,5994	0,1097	-0,2543	0,1270	0,0281
Q12	-0,0380	0,4862	-0,0818	-0,2827	0,3762
Q13	-0,1157	0,6408	-0,0030	0,0694	-0,0853
Q14	-0,1760	0,6321	0,1192	0,0327	-0,0570
Q15	0,4853	-0,0307	0,2855	-0,2022	0,2380
Q16	0,4348	0,2237	-0,0954	-0,2189	0,0092
Q17	-0,2482	0,3277	-0,1485	0,4733	-0,3286
Q18	0,3456	0,0093	-0,1228	-0,5235	-0,5646
Q19	0,2810	-0,1384	0,5441	0,0826	-0,2358
Q20	0,4808	0,2172	0,1403	-0,2696	-0,3716
Expl.Var	2,9474	1,9668	1,2131	1,1263	1,0304
Prp.Totl	0,1474	0,0983	0,0607	0,0563	0,0515

A carga fatorial é uma espécie de coeficiente de correlação entre um item e um fator, medindo o grau e a direção de um item no fator: quanto maior for a carga de um item num fator, tanto mais ele se identifica. No quadro 6.7, o fator 1 é o dominante, incluindo 12 itens dos 20 possíveis (itens Q3, Q5 a Q11, Q15, Q16, Q 18 e Q20), seguindo-se: no segundo fator, 5 itens (Q2, Q4, Q12 a Q14); no terceiro dois itens (Q1 e Q19); no quarto fator 1 item (Q17); e, no quinto, nenhum item. Notar que, conforme indicado no quadro 6.1, o item Q17 é o que, se eliminado, possibilita uma maior contribuição ao Coeficiente Alfa de Cronbach.

Porém, para uma adequada avaliação desses fatores, deve-se efetuar a rotação dos eixos de referência a fim de se obter o padrão mais satisfatório e de uma melhor interpretação dos resultados - o objetivo é facilitar a leitura dos fatores, pois a rotação deixa pesos fatoriais altos em um fator e baixos em outros, definindo mais claramente os grupos de variáveis que fazem parte de um fator estudado. Procede-se, assim, a rotação empregando critérios do método Varimax, o qual simplifica as colunas da matriz de fatores (vide quadro 6.9).

Uma vez rotacionados os eixos, tem-se uma nova configuração dos fatores, na qual as cargas foram mudadas de modo a que as quantidades de variações explicadas se apresentam mais

equilibradas, ficando fácil perceber quais são os itens incluídos em cada fator: no Fator 1 predominam os itens Q5, Q7, Q8, Q9, Q11 e Q16; no Fator 2, Q1, Q2, Q4, Q12, Q13, Q14 e Q17; no Fator 3, Q6, Q10 e Q19; no Fator 4, Q18 e Q20; e, no Fator 5, Q3 e Q15. Estes agrupamentos de itens em fatores específicos, sem considerar-se ainda as cargas fatoriais, sugerem um redesenho do construto do enunciado teoricamente com base numa análise de interpretação semântica dos itens, conforme representado no quadro 6.10.

Porém, analisando-se as cargas fatoriais, observa-se que apenas o item Q18, no fator 4, possui valor superior a 0,7, critério tecnicamente sugerido para avaliar a purificação dos fatores. Assim, não se pode afirmar que exista uma tendência de configuração fatorial que exprima a pureza do fator, o que indica existir inter-relações entre os itens dos fatores concorrendo para o construto *auto-estima* do instrumento. De todo modo, as cargas fatoriais atribuídas aos itens nos diversos fatores podem ser tidas como significativas, uma vez que oscilam entre 0,3235 e 0,8473.

Quadro 6.9. Cargas Fatoriais por Fator - *Variável Auto-Estima* (20 Itens) - Rotação Varimax.

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Q1	-0,2958	0,3507	0,2499	-0,1819	0,3338
Q2	-0,0079	0,6112	0,1563	-0,0319	0,0437
Q3	0,4072	-0,0964	-0,1824	0,1108	0,4256
Q4	0,1324	0,4473	-0,2524	0,1355	-0,0975
Q5	0,6731	-0,0164	-0,0750	0,0911	0,1063
Q6	0,3823	-0,0472	0,4491	-0,0554	0,0681
Q7	0,5459	0,0025	0,2515	-0,0308	0,0210
Q8	0,4922	0,1181	0,2373	0,0690	0,0538
Q9	0,4652	-0,0719	0,1190	0,0051	-0,0723
Q10	0,2546	-0,0053	0,4352	0,0671	0,0657
Q11	0,6491	0,0009	0,0014	0,1664	0,0624
Q12	0,0114	0,4710	-0,2848	-0,0384	0,4018
Q13	0,0137	0,6372	-0,0838	0,0467	-0,1439
Q14	-0,0931	0,6568	-0,0117	0,0108	-0,0936
Q15	0,2297	-0,0310	0,3282	0,0938	0,4953
Q16	0,3275	0,1469	-0,0095	0,3205	0,2539
Q17	0,0472	0,3235	-0,0761	-0,0931	-0,6338
Q18	0,0219	-0,0894	0,0039	0,8473	0,0310
Q19	-0,0044	-0,0780	0,6584	0,1297	-0,0131
Q20	0,1935	0,1602	0,2787	0,5996	0,0921
Expl.Var	2,3221	1,9537	1,4273	1,3323	1,2486
Prp.Totl	0,1161	0,0977	0,0714	0,0666	0,0624

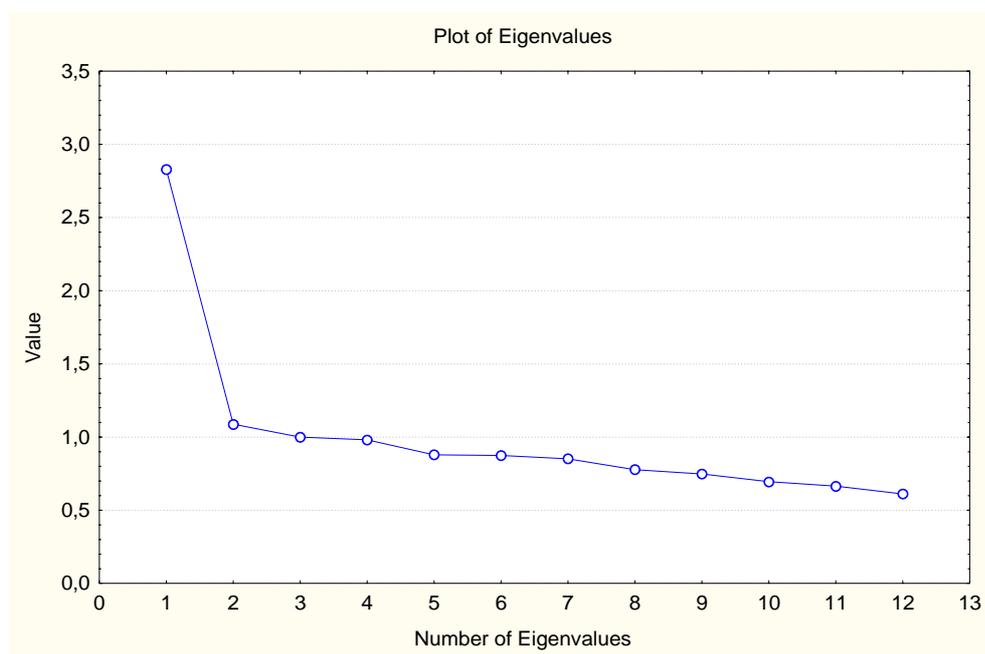
Quadro 6.10. Sugestão de denominação dos Fatores Rotacionados - *Variável Auto-Estima*.

Fator	Denominação	Interpretação
1	Auto-satisfação	Buscar satisfazer-se com responsabilidade e realismo
2	Auto-Afirmação	Responsabilizar-se quanto à afirmação no próprio pensar
3	Autopreservação	Preservar-se em identidade e em relacionamentos
4	Auto-Exposição	Dizer a verdade sobre si
5	Auto-Eficácia Futura	Superar-se de possíveis derrotas no futuro

No caso de supressão dos itens com baixa correlação item-total, tem-se um novo quadro em que apenas dois fatores são extraídos, conforme reportado no quadro 6.11 e o ponto de corte na figura 6.5, considerando-se tão apenas o critério de valia dos fatores com autovalores acima de 1,0, conforme anteriormente referido.

Quadro 6.11. Autovalores dos Fatores Extraídos - *Variável Auto-Estima*.

Fator	Autovalores	%Variação no Fator	Autovalores Cumulativos	Variação Total Acumulada %
1	2,8293	23,5772	2,8293	23,5772
2	1,0879	9,0657	3,9172	32,6429

Figura 6.5. Ponto de corte da Análise Fatorial à *Variável Auto-Estima* (12 Itens)

As cargas fatoriais desses fatores para os itens são apresentados no quadro 6.12, tanto sem rotação dos eixos quanto pela rotação pelo método Varimax - obtém-se, neste processo, uma configuração em que o fator 1 predomina (9 itens). Observa-se que as cargas fatoriais podem ser consideradas como significantes, porém, excetuando-se o item Q18 no fator 2, nenhuma outra possui valor superior a 0,7, critério técnico normalmente sugerido pelos *softwares* para

intuir a purificação dos fatores. Assim, do mesmo modo que a análise fatorial para com os 20 itens do instrumento, não é possível afirmar que exista uma configuração fatorial que exprima a pureza do fator, indicando existir inter-relações entre os itens dos fatores concorrendo para o construto *auto-estima* do instrumento.

Quadro 6.12. Cargas Fatoriais por Fator - *Variável Auto-Estima* (12 Itens).

Item	Não Rotacionado		Rotacionado (Varimax)	
	Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2
Q3	0,4430	0,0707	0,3334	0,3002
Q5	0,5960	-0,0853	0,5466	0,2524
Q6	0,4575	-0,3064	0,5506	-0,0084
Q7	0,5277	-0,2787	0,5944	0,0529
Q8	0,5344	-0,1582	0,5346	0,1577
Q9	0,4086	-0,2047	0,4543	0,0503
Q10	0,3958	-0,1692	0,4242	0,0731
Q11	0,6154	-0,0562	0,5471	0,2873
Q15	0,4655	-0,0408	0,4129	0,2188
Q16	0,4618	0,2580	0,2474	0,4676
Q18	0,3389	0,7304	-0,1126	0,7972
Q20	0,5072	0,4513	0,1804	0,6545
Expl.Var	2,8293	1,0879	2,3147	1,6025
Prp.Totl	0,2358	0,0907	0,1929	0,1335

Contudo, Almeida (2003) observa que, para amostras de 50 ou mais observações, o critério para escolha das cargas fatoriais pode ser: "acima de 0,30 devem ser consideradas, acima de 0,40 são mais importantes e acima de 0,50 são muito significantes".

Estes resultados da análise fatorial, tanto considerando os 20 itens do construto como pela supressão dos que apresentam baixa correlação item-total, mostram a tendência homogênea do instrumento, com cargas fatoriais significativas. Mas, para fins de validação do construto, a literatura técnica (Anastasi & Urbina, 2000, página 119) pondera que somente o instrumento que se tenha sido eliminados os itens com baixa correlação item-total com tendo consistência interna. Neste caso, considera-se que a consistência interna do construto considerando os 12 itens remanescentes, ou seja, somente aqueles que possuem correlação item-total significativa.

6.3. Avaliação do Instrumento para Aceite de Graus de Burocracia

Embora o construto *aceite de graus de burocracia* a ser avaliado tenha apenas seis itens, os procedimentos de avaliação são os mesmos utilizados para o de *auto-estima*. Deste modo,

operacionaliza-se a análise dos itens, a eliminação de itens e a identificação das dimensões, de tal modo a poder-se verificar a consistência interna e a seleção dos itens validados.

6.3.1. Estatística Descritiva dos Itens

No quadro 6.1 se observa que as respostas em quase todos os itens apresentam médias, considerando-se os respectivos desvios padrões no intervalo de confiança de 95%, que se aproximam da pontuação inferior (0) - menor para o item Q25 com média de $1,45 \pm 0,14$, exceto para item Q26, que tem uma média que se aproxima da pontuação superior (6), de valor $4,59 \pm 0,13$. Os resultados mostram que a *Escala Likert* é adequada à variabilidade de retorno às assertivas, uma vez que há heterogeneidade de respostas. Esta heterogeneidade de respostas também pode ser visualizada na figura 6.6, na quais estão representados os histogramas dos itens de Q21 a Q26 e as respectivas expectativas de curva normal.

Quadro 6.13. Estatística Descritiva dos Itens da Variável *Aceite de Graus de Burocracia*.

Item	Média	C -95,000%	C +95,000%	Mediana	Mínimo	Máximo	Q Range	Desvio-Padrão
Q21	2,08	1,93	2,23	1	0	6	4	2,26
Q22	2,48	2,32	2,63	2	0	6	5	2,39
Q23	1,74	1,60	1,88	1	0	6	3	2,17
Q24	2,01	1,86	2,15	1	0	6	3	2,24
Q25	1,45	1,31	1,59	0	0	6	3	2,06
Q26	4,59	4,46	4,72	6	0	7	2	1,96

Do mesmo que reportada à variável auto-estima, desses dados se observa existir a tendência de predominância de respostas nos itens em maior concordância ou discordância, caracterizando que os extremos na escala *Likert* prevalecem às respostas. Também, neste caso, poder-se-ia julgar ser necessário pela eliminação de alguns itens, em especial os Q25 e Q26, pelo fato de haver pouca variabilidade de respostas. Mas esta seria uma precipitação e imprudência, visto tratar-se de um construto de opinião baseado em literatura técnica e que retrata aspectos psicossociais e psicoculturais, não se devendo eliminar qualquer item sem ter uma base de análise. Contudo, neste aspecto, tem-se um referencial a decisão de eliminação de itens.

6.3.2. Redução dos Itens

Conforme já referida à variável *auto-estima*, o objetivo de reduzir itens de um instrumento é eliminar aqueles que tenham menor contribuição para o construto e, neste sentido, procede-se

avaliações com técnicas de Análise de Correlação dos Itens, Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach e Análise Fatorial.

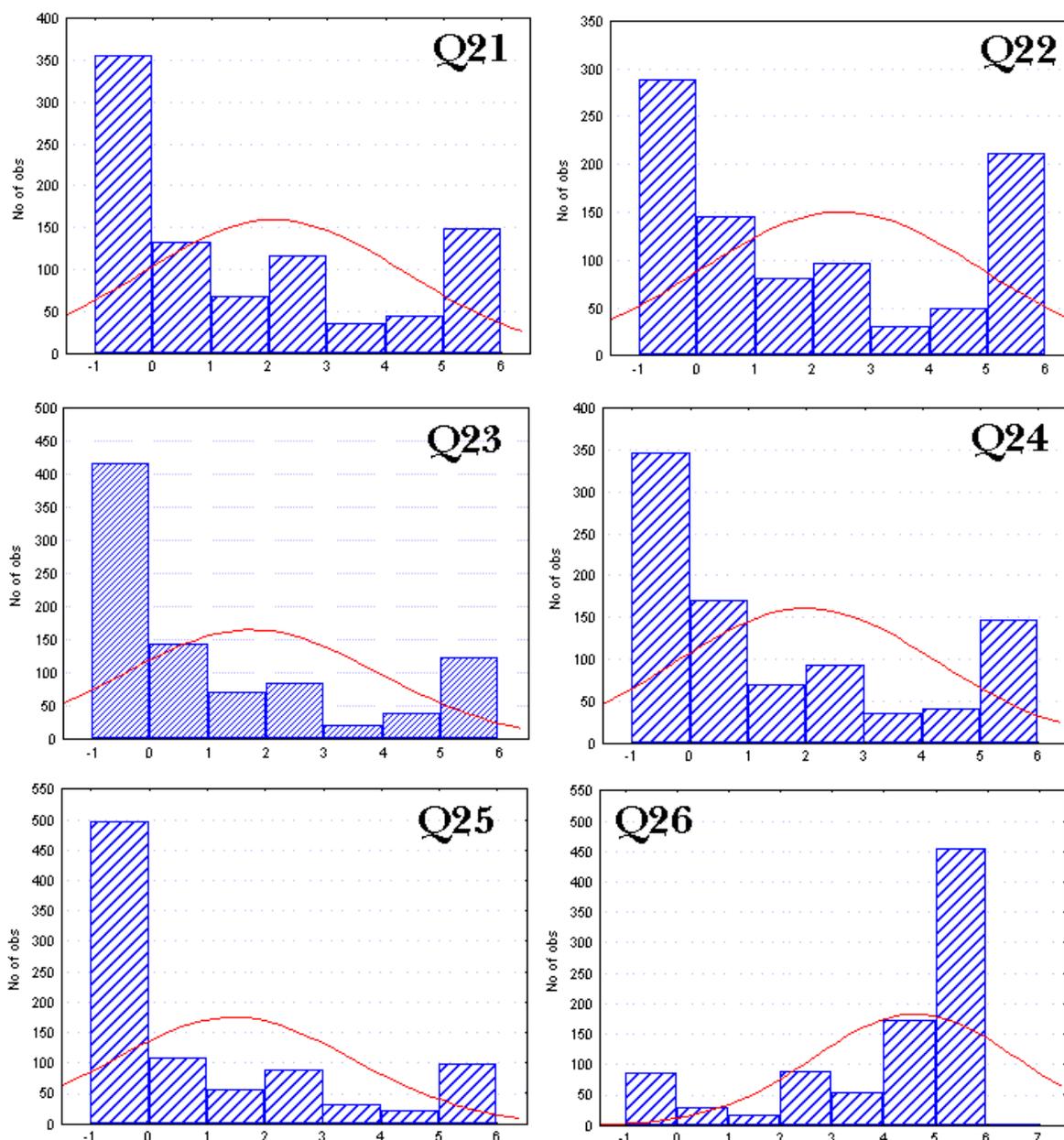


Figura 6.6. Variável Aceite de Graus de Burocracia - histogramas dos itens de Q21 a Q26

6.3.2.1. Análise de Correlação Item-Item

Na análise correlação item-item para a *variável Aceite de Graus de Burocracia* têm-se, no quadro 6.14, os coeficientes de correlação de Pearson que se mostram, de um modo geral, com valores baixos ou mesmo negativos. Poder-se-ia, em especial para o item Q26 que apresenta valores correlacionais negativos, decidir-se pela sua eliminação com vistas a purificação do construto, porém, correndo-se o risco de reduzir a amplitude para critérios

complexos. Uma vez que o construto da variável em questão é erigido a partir da teoria da burocracia, um referencial complexo multidimensional de independência entre os itens, segundo citado na literatura técnica, é noto que se espere correlações item-item com baixos valores, uma vez que o grau de (inter)dependência deva ser baixo. Ainda assim, este item fica em suspeição à sua possível eliminação, porém, devendo-se proceder a análise do coeficiente alfa de Cronbach e a análise fatorial, para uma decisão neste sentido.

Quadro 6.14. Correlação de Item-Item: Variável *Aceite de Graus de Burocracia* (N = 902)

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q21	1,000					
Q22	0,104	1,000				
Q23	0,068	0,618	1,000			
Q24	0,120	0,232	0,190	1,000		
Q25	0,107	0,176	0,192	0,288	1,000	
Q26	-0,113	-0,054	-0,065	-0,013	-0,164	1,000

6.3.2.2. Análise do Coeficiente Alfa de Cronbach

O quadro 6.15 apresenta um coeficiente alfa de Cronbach de 0,45 para o construto de seis itens referentes à variável *aceite de graus de burocratização*, valor este aquém do mínimo satisfatório à consistência interna. Por este critério e segundo reportado neste mesmo quadro, eliminando-se o item Q26 (correlação item-total igual a -0,13), obtém-se um α igual a 0,57 (vide quadro 6.16), ainda abaixo do mínimo satisfatório.

Quadro 6.15. Coeficiente α de Cronbach - Variável Burocracia (6 itens)

Coeficiente α de Cronbach: 0,452783 / α padronizado: - / Average inter-item corr.: 0,00000 Summary for scale: Média = 14,3525 - Desvio-Padrão = 6,77970 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correl. Tot. Item	α
Q21	12,27	37,82	6,15	0,11	0,47
Q22	11,87	28,99	5,38	0,44	0,26
Q23	12,61	31,10	5,58	0,42	0,29
Q24	12,35	32,85	5,73	0,31	0,35
Q25	12,90	35,93	5,99	0,23	0,40
Q26	9,76	45,56	6,75	-0,13	0,57

Porém, com a eliminação também do item Q1 (correlação item-total de 0,15), obtém-se um valor de 0,62 para o coeficiente alfa de Cronbach (vide quadro 6.17), conferindo consistência interna do construto com os itens remanescentes, ainda que com restrições. Ainda assim, os respectivos coeficientes de correlação item total em níveis satisfatórios corroborando para tal conclusão, ainda que se tenha necessidade da análise fatorial para uma decisão final quanto à supressão dos itens Q26 e Q1.

Quadro 6.16. Coeficiente α de Cronbach - *Variável* Burocracia (item deletado: Q26)

Coeficiente α de Cronbach: 0,571207 / α padronizado: - / Average inter-item corr.: 0,00000 Summary for scale: Média = 9,76053 - Desvio-Padrão = 6,75382 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correl. Tot. Item	α
Q21	7,68	36,47	6,04	0,15	0,62
Q22	7,28	28,13	5,30	0,46	0,43
Q23	8,02	30,19	5,49	0,45	0,45
Q24	7,75	32,39	5,69	0,32	0,52
Q25	8,31	34,25	5,85	0,29	0,53

Quadro 6.17. Coeficiente α de Cronbach - *Variável* Burocracia (itens deletados: Q21 e Q26)

Coeficiente α de Cronbach: 0,615052 / α padronizado: - / Average inter-item corr.: 0,00000 Summary for scale: Média = 7,67849 - Desvio-Padrão = 6,04247 - Casos Válidos = 902					
Item deletado	Média	Variância	Desvio-padrão	Correl. Tot. Item	α
Q22	5,20	20,15	4,49	0,50	0,46
Q23	5,94	21,77	4,67	0,49	0,47
Q24	5,67	24,51	4,95	0,31	0,60
Q25	6,23	26,15	5,11	0,29	0,62

6.3.2.3. Análise Fatorial e Delimitação

Na análise fatorial, o método dos *principais componentes* (não rotacionado) extrai dois fatores, considerando-se o critério de valia de autovalores acima de 1,0 (vide quadro 6.18). As maiores cargas fatoriais desses fatores para os itens sem rotação dos eixos (quadro 6.19) agrupa os itens de Q1 a Q25 no fator 1, enquanto tão somente o item Q26 pertence ao Fator 2. Pelas cargas fatoriais de maior valor, após rotação dos eixos pelo método Varimax, observa-se uma distribuição equitativa dos itens - Q22, Q23 e Q26 pertencentes ao Fator 1; e, Q21, Q24 e Q25 ao Fator 2. Estas podem ser consideradas como significantes, porém, excetuando-se o item Q18 no fator 2, nenhuma outra possui valor superior a 0,7, critério tecnicamente sugerido para avaliar a purificação dos fatores.

Portanto, do mesmo modo que a análise fatorial para com os 20 itens do instrumento, não é possível afirmar que exista uma configuração fatorial que exprima a pureza dos fatores, indicando existir inter-relações entre os itens concorrendo para o construto *auto-estima* do instrumento, em razão de haver valores significativos. De todo o modo, pode-se aferir existir uma tendência unifatorial e, partindo-se do princípio de que a supressão de itens que tenham baixa correlação item-total é o critério de valia à consistência interna do construto, esta é satisfeita para fins de análise global do instrumento.

Quadro 6.18. Fatores Extraídos (Autovalores) - Variável *Aceite de Graus de Burocratização*.

Fator	Autovalor	Variação Total %	Autovalores Acumulados	Variação Acumulada %
1	1,948179	32,46965	1,948179	32,46965
2	1,132734	18,8789	3,080913	51,34855

Quadro 6.19. Cargas Fatoriais - Variável *Aceite de Graus de Burocratização* (6 itens).

Item	Não Rotacionado		Rotacionado (Varimax)	
	Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2
Q21	0,3002	-0,4976	0,0195	0,5808
Q22	0,7832	0,3880	0,8729	0,0431
Q23	0,7687	0,4030	0,8677	0,0230
Q24	0,5514	-0,1693	0,3989	0,4166
Q25	0,5427	-0,4220	0,2681	0,6331
Q26	-0,2347	0,6045	0,0899	-0,6422

Contudo, uma vez que os itens Q21 e Q26 possuem baixa correlação item-total (vide quadro 6.15) em prejuízo de um coeficiente alfa de Cronbach, procede-se uma nova análise fatorial com a supressão destes dois itens. Obtém-se, então, dois fatores com suas respectivas cargas fatoriais (vide quadros 6.20 e 6.21) que, se rotacionados, apresentam-se cada um com dois itens: Fator 1 - Q22 e Q23; e, Fator 2 - Q24 e Q25.

Quadro 6.20. Fatores Extraídos (Autovalores) - Variável *Aceite de Graus de Burocratização* (4 itens).

Fator	Autovalor	Variação Total %	Autovalores Acumulados	Variação Acumulada %
1	1,8815	47,0377	1,8815	47,0377
2	1,0262	25,6538	2,9077	72,6915

Quadro 6.21. Cargas Fatoriais - Variável *Aceite de Graus de Burocratização* (4 itens)

Item	Não rotacionado		Rotacionado (Varimax)	
	Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2
Q22	-0,8126	0,3851	0,8889	0,1356
Q23	-0,8025	0,4062	0,8924	0,1124
Q24	-0,5558	-0,5629	0,1456	0,7776
Q25	-0,5181	-0,6293	0,0772	0,8114

Uma vez que as cargas fatoriais relativas aos itens desses fatores apresentam valor superior ao critério de 0,70 do *software* utilizado (*Statistica 5.1*), afere-se a homogeneidade dos mesmos, indicando a consistência interna do construto.

6.4. Avaliação do Instrumento

Em face das técnicas utilizadas à purificação do instrumento de pesquisa, torna-se necessário uma avaliação do instrumento sob dois pontos de vista: qualitativo, em que se aborda um exame crítico de conteúdo e no qual se busca analisar se a supressão de itens afeta o construto para as variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocratização*; e, quantitativo, referindo-se às diferenças obtidas entre o instrumento original (20 itens à auto-estima e 6 itens ao aceite de graus de burocratização) e o remanescente (12 itens à auto-estima e 4 itens ao aceite de graus de burocratização), considerando-se o coeficiente de correlação de Pearson.

6.4.1. Análise Crítica de Conteúdo - Avaliação Qualitativa

Os construtos do instrumento global às variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocracia* são reduzidos de maneira a satisfazer o critério da consistência interna, remanescendo os itens constantes dos quadros 6.22 e 6.23 com suas respectivas dimensões teóricas e a descrição do elemento da dimensão. Observando-se o conteúdo teórico, tem-se que à:

(a) Variável *Auto-Estima*:

- O *auto-respeito* (item Q1 - preservar a própria identidade) é um elemento da dimensão conceitual de *auto-estima* e, mesmo estando suprimido do instrumento, acaba sendo compensado pelo item Q6 (preservar-se em ações).
- A *autoconfiança*, referida aos itens Q2 (confiar no próprio pensar) e Q4 (agir em concordância com o próprio pensar), é um elemento totalmente suprimido e poderia estar compensado pelos itens remanescentes para o conceito *auto-estima*, porém, a eliminação desses elementos parece, na percepção do pesquisador, inadvertida, uma vez que dizem respeito à posição assertiva de uma pessoa diante de seus pensamentos para consigo e para com suas ações, evitando-se a dissonância cognitiva;
- O princípio da *auto-responsabilidade* é parcialmente prejudicado pela eliminação do item Q12 (responsabilizar-se pelo próprio destino), mas de certo modo compensado pela manutenção do item Q11, este que possui conteúdo semelhante.
- Os itens Q13 (expor os próprios pensamentos) e Q14 (sentir-se de confiança para si), referidos ao princípio da *auto-afirmação*, são elementos suprimidos do construto, com potencial prejuízo para o seu conteúdo, em especial porque este princípio tem estreita relação com os itens Q2 e Q4, também eliminados.
- Do mesmo modo, ainda em se referindo à assertividade da pessoa em relação aos próprios pensamentos, o item Q17 (posicionar-se segundo os próprios pensamentos),

do princípio da *integridade*, é eliminado, elemento este que teoricamente tem relação com os itens Q2, Q4 e Q13, também suprimidos do construto.

- O item Q19 (preservar-se num relacionamento) é um item eliminado que, em conteúdo, tem estreita relação com o item Q1, também suprimido em razão de buscar-se a consistência interna do construto, porém, pode estar compensado com a manutenção do item Q6.

(b) Variável *Aceite de Graus da Burocracia*

- O item Q21 (orientar-se à particularização) é suprimido, devendo-se notar que este é um importante elemento da teoria da burocracia que tem estreita relação com a fragmentação das tarefas, típica de sistemas mecanicistas.
- O item Q26 (aceitar a função acima de amizades às ações) é eliminado, deixando-se o construto órfão de analisar-se uma importante dimensão cultural nas relações de trabalho.

Quadro 6.22. Construto da variável auto-estima com redução dos itens

Item	Dimensão	Descrição do Elemento da Dimensão
Q3	Auto-Eficácia	Superar-se de derrotas
Q5	Auto-Eficácia	Conduzir-se para o sucesso
Q6	Auto-Respeito	Preservar-se em ações
Q7	Auto-Consciência	Ter consciência da realidade
Q8	Auto-Consciência	Lidar com os próprios erros
Q9	Auto-Aceitação	Assumir o próprio papel
Q10	Auto-Aceitação	Aceitar aquilo que faz
Q11	Auto-Responsabilidade	Assumir os próprios atos
Q15	Intencionalidade	Projetar o próprio futuro
Q16	Intencionalidade	Buscar a própria satisfação
Q18	Integridade	Dizer a verdade.
Q20	Realismo	Não ter medo de quem se é

Quadro 6.23. Construto da variável *aceite de graus de burocratização* com redução dos itens

Item	Dimensão	Descrição
Q22	Padronização	Orientar-se por normas para execução de tarefas
Q23	Formalização	Aceitar as normas escritas à regulação das ações
Q24	Centralização	Aceitar a posição de subordinação às ações
Q25	Hierarquia	Orientar-se pela estruturação hierárquica unicista

6.4.1.2. Análise Canônica

Com o objetivo de ter-se uma visão estatística de haver perda importante da contribuição nos construtos do instrumento pela supressão de itens, procede-se a análise canônica para ponderar sobre a contribuição dos itens no construto do instrumento original das variáveis a

auto-estima (independente) e *aceite de graus de burocracia* (dependente). Desse modo, considera-se uma matriz 20 x 6 (20 itens referidos à *auto-estima* e 6 ao *aceite de graus de burocratização*) - nos quadros 6.24 e 6.25 encontram-se, respectivamente, o sumário da análise canônica e as correlações canônicas entre os itens das variáveis de pesquisa, neste caso indicando o grau de relacionamento entre estes itens, conforme se pode visualizar nas figuras 6.7 e 6.8.

Quadro 6.24. Sumário da Análise Canônica - Instrumento Original

Coeficiente Canônico (R): 0,56646 - $\chi^2(120)=490,72$ - p=0,0000		
	Set <i>Auto-Estima</i>	Set <i>Aceite de Graus de Burocracia</i>
Número de Variáveis	20	6
Variância Extraída	39,06%	100,00%
Redundância Total	5,14%	11,57%
Variáveis	Q1 a Q20	Q21 a Q26

Quadro 6.25. Correlações Canônicas dos itens do Instrumento Original

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Q1	0,0105	0,0357	0,0309	0,0161	-0,0434	0,0592
Q2	0,0025	0,0527	0,0182	0,0511	-0,0290	0,1127
Q3	0,1013	0,1673	0,1026	0,1511	0,1635	-0,0172
Q4	-0,0481	0,0460	0,0277	0,0122	0,0227	0,0439
Q5	0,1244	0,1860	0,1185	0,2047	0,1482	0,0243
Q6	0,1104	0,1617	0,1385	0,2300	0,0961	-0,0181
Q7	0,1399	0,0993	0,1150	0,1791	0,1640	0,0647
Q8	0,1377	0,2008	0,1108	0,2817	0,1733	0,0324
Q9	0,1037	0,1178	0,0557	0,1225	0,0338	0,0067
Q10	0,1199	0,1788	0,1598	0,2612	0,1771	-0,0520
Q11	0,1211	0,1684	0,1106	0,2067	0,1303	0,0318
Q12	-0,0563	0,0388	0,0011	-0,0402	0,0241	0,0794
Q13	-0,0462	0,0294	0,0239	-0,0020	-0,0477	0,0784
Q14	-0,0608	0,0166	-0,0113	0,0450	-0,0592	0,0541
Q15	0,2073	0,1981	0,1505	0,1847	0,2099	-0,0281
Q16	0,1011	0,0912	0,0705	0,0910	0,0885	0,0052
Q17	-0,0258	-0,0858	-0,0507	-0,0403	-0,0889	0,0523
Q18	0,0768	0,1479	0,1504	0,0702	0,1081	0,0480
Q19	0,1394	0,1455	0,1638	0,1415	0,1029	-0,1259
Q20	0,1722	0,1710	0,1522	0,1829	0,1716	0,0702

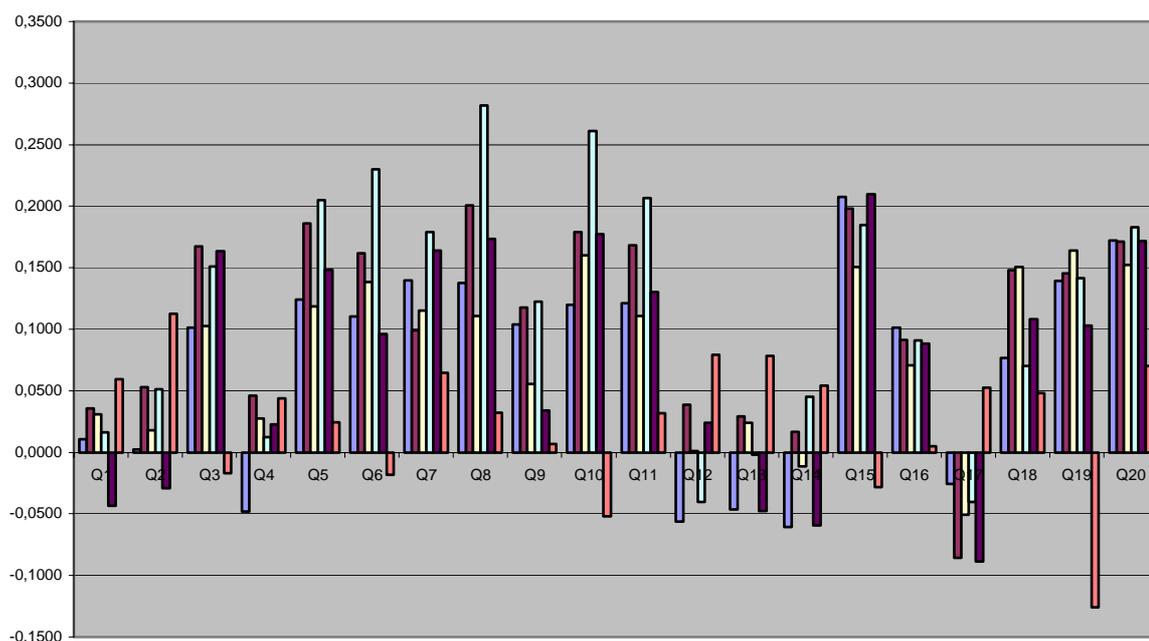


Figura 6.7. Representação Gráfica dos Coeficientes de Correlação Canônica dos itens da variável *auto-estima*, indicando o grau de relacionamento de cada item para os itens da variável *aceite de graus de burocratização*.

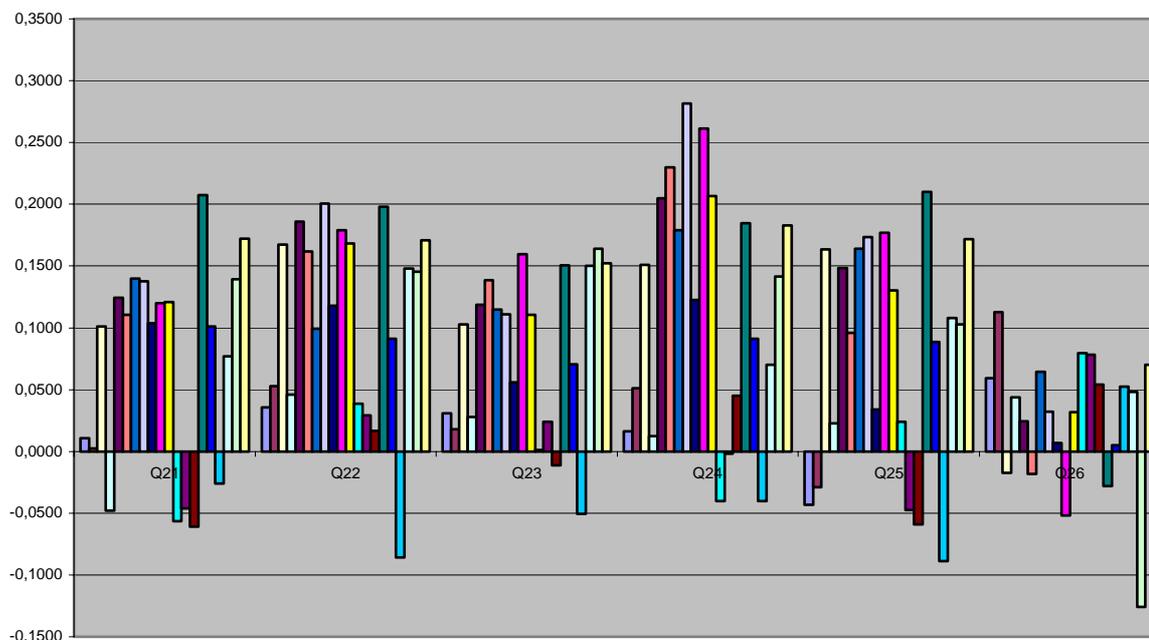


Figura 6.8. Representação Gráfica dos Coeficientes de Correlação Canônica dos itens da variável *aceite de graus de burocratização*, indicando o grau de relacionamento de cada item para os itens da variável *auto-estima*.

Dessa análise, extrai-se seis raízes canônicas (quadro 6.26), sendo considerados os maiores valores de fatores estruturais (cargas fatoriais) para os itens, descartando-se as demais. Assim, obtém-se os pesos canônicos dos *sets* de itens das variáveis de pesquisa, conforme apresentado nos quadros 6.27 e 6.28, os quais mostram a contribuição de cada item nos construtos pertinentes - a eliminação de itens do instrumento afeta sobremaneira a variância compartilhada os construtos.

Quadro 6.26. Autovalores das Raízes extraídas na Análise Canônica.

Raiz	1	2	3	4	5	6
Value	0,3209	0,0556	0,0493	0,0240	0,0197	0,0139

Quadro 6.27. Pesos Canônicos - *Set* de Itens da Variável *Auto-Estima*.

Item	Peso Canônico
Q1	0,3374
Q2	0,3692
Q3	0,3175
Q4	0,3472
Q5	0,1747
Q6	0,3995
Q7	0,2626
Q8	0,3163
Q9	0,5328
Q10	0,2825
Q11	0,1915
Q12	0,4557
Q13	0,3803
Q14	0,4749
Q15	0,3803
Q16	0,1796
Q17	0,0577
Q18	0,5791
Q19	0,4273
Q20	0,2303

Quadro 6.28. Pesos Canônicos - *Set* de Itens da Variável *Aceite de Graus de Burocratização*.

Item	Peso Canônico
Q21	0,6097
Q22	0,8095
Q23	0,7680
Q24	0,7682
Q25	0,4437
Q26	0,9821

Portanto, é de observar-se que, sob o ponto de vista do conteúdo teórico, grande parte dos itens suprimidos deixam lacunas conceituais no construto, em nome da consistência interna do instrumento e, sob a ótica de procedimentos estatísticos, muitos desses itens suprimidos deixa de levar em conta grande parte da variância. Em face desses efeitos, opta-se por efetuar uma análise do *coeficiente de correlação de Pearson* dos dados globais às variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocracia*, comparando o construto original com aquele remanescente, evitando-se uma análise exclusiva que possa comprometer tanto o instrumento quanto os resultados.

6.4.2. Análise dos Dados Globais - Avaliação Quantitativa

Para uma análise quantitativa do instrumento, na qual se intenta verificar a possível relação entre as variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocracia*, considera-se a pontuação global obtidas em cada construto e, para ilustração neste caso, a estatística descritiva destas variáveis é apresentada no quadro 6.29 e os respectivos histogramas nas figuras 6.9 e 6.10.

Quadro 6.29. Estatística Descritiva do Instrumento.

Instrumento original									
Variável	Escore Máximo	Média	C-95%	C+95%	Mediana	Min.	Max.	Variância	Desvio-Padrão
Auto-estima	120	77,72	76,81	78,64	78	41	114	195,48	13,98
Burocracia	36	14,35	13,91	14,80	13	0	36	45,96	6,78
Instrumento com Supressão de Itens (Remanescente)									
Variável	Escore Máximo	Média	C-95%	C+95%	Mediana	Min.	Max.	Variância	Desvio-Padrão
Auto-estima	72	40,45	39,60	41,31	41,5	2	72	170,85	13,07
Burocracia	24	7,68	7,28	8,07	6	0	24	36,51	6,04

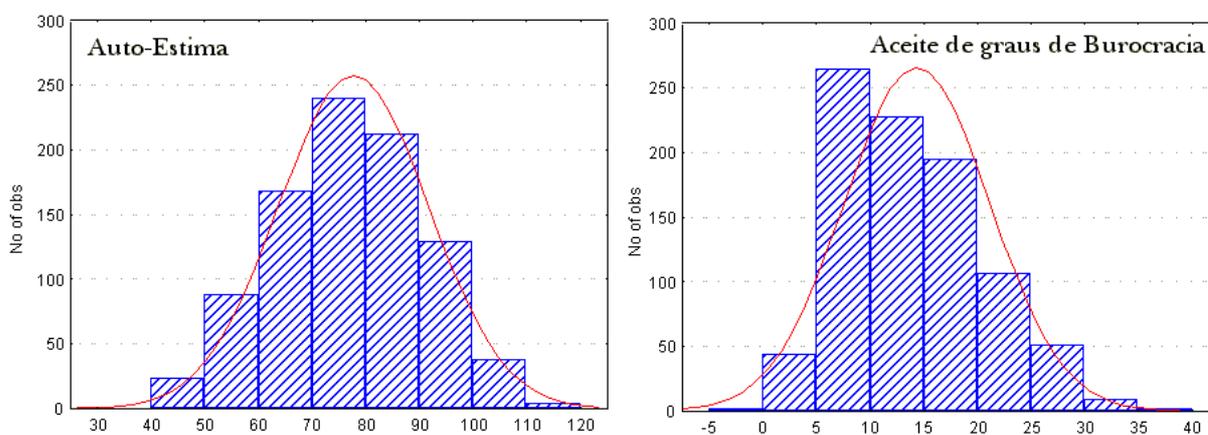


Figura 6.9. Histogramas das Variáveis de Pesquisa para o instrumento com 20 itens.

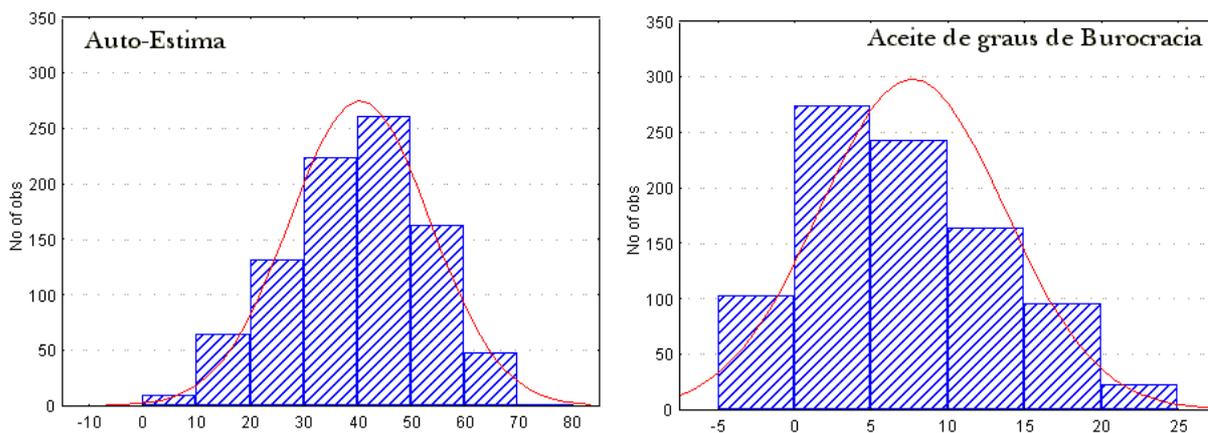


Figura 6.10. Histogramas das Variáveis de Pesquisa para o instrumento com 12 itens.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) encontrado relacionando as duas variáveis é de 0,50 ($p < 0,05$) para o instrumento original, enquanto para o instrumento remanescente é de 0,46 ($p < 0,05$). Estes dados indicam um leve decaimento deste coeficiente, embora se tenha buscado a purificação do instrumento com a eliminação de itens de baixa correlação item-total e o conseqüente aumento do coeficiente alfa de Cronbach, processo este legitimado pela análise fatorial - resultado semelhante ocorre com o Coeficiente de Correlação de Spearman (R): 0,51 para o instrumento com 20 itens e 0,46 para o instrumento de 12 itens.

Como o coeficiente de correlação de Pearson (r) descreve apenas os dados da amostra, o interesse é focado no parâmetro da população e, assim, procede-se a prova de significância, uma vez a distribuição é, por hipótese, normal bidimensional. Objetiva-se, então, provar a hipótese nula de que não há relação alguma na população ($H_0: \rho = 0$), em que ρ é coeficiente de aderência⁶². *Se não houver associação linear na população, a dado nível de significância, o valor de ρ será nulo* (Fonseca *et al.*, 1985, página 37). Deste modo, tem-se que a hipóteses submetidas ao teste, para um nível de significância de 0,05, são as seguintes:

$$H_0: \rho = 0 \text{ e } H_1 = \rho \neq 0.$$

A hipótese $\rho = 0$ envolve a distribuição t de *Student* (distribuição amostral de r é simétrica). Neste caso, para o instrumento com 20 itens, tem-se que o t [$= r (n - 2)^{1/2} / (1 - r^2)^{1/2}$] calculado com os dados da amostra é igual a 17,32, enquanto para o instrumento de 12 itens o t calculado é de 17,50. Como para um nível de significância de 0,05, $t_c > t_\alpha$ ($= 1,96$) nos dois casos, sendo a hipótese nula é rejeitada. Portanto, pode-se dizer que existe relação entre as variáveis *auto-estima* e *aceite de graus de burocracia*.

⁶² Neste caso, ρ representa o coeficiente de correlação de uma população teórica, o qual é estimulado a partir do coeficiente de correlação r .

Conclusões e Recomendações

A complexidade humana parece um problema insolúvel naquilo que afeta as organizações, em especial, na necessidade do controle dos recursos humanos. As teorias organizacionais em suas diversas abordagens, da clássica à contingencial, são resultantes da evolução de estudos e práticas de gestão e, embora estas tenham evoluído através dos tempos, vê-se que muitas organizações parecem ainda resistir em seus vários aspectos estruturais e funcionais num modelo clássico, porém, respondendo adequadamente às demandas ambientais e garantindo-lhes a sua existência, inclusive no domínio de seus recursos humanos.

Sob a ótica da observação, pode toar inconsistente a ainda efetividade dessas organizações que operam num modelo clássico, em particular porque se nota uma adequação dos recursos humanos a estes sistemas de gestão, sem grandes conseqüências aos indivíduos no que se refere aos aspectos psíquicos e/ou fisiológicos, parecendo eles se ajustarem perfeitamente ao modelo funcional vigente, enquanto os novos modelos de gestão dos recursos humanos caminham em sentido contrário. Inconsistente em tese, porque talvez se imagine que os indivíduos devam evoluir na mesma intensidade e direção aos modelos de gestão dos recursos humanos, como se tivessem obrigação de adequação aos padrões impostos e contrariando suas características biopsicossociais.

Torna-se evidente que os elementos de gestão que exijam dos indivíduos um ajustamento às formas de controle dos recursos humanos impostas podem proporcionar efeitos indesejáveis aos trabalhadores, bem como às organizações, em magnitude difícil de mensurar. Em âmbito mais específico, não é difícil encontrar-se situações em que trabalhadores se recusam a *cumprir* aquilo que é determinado, caracterizando uma conjuntura dissonante ao modelo imposto. Também, é comum ter-se trabalhadores somente cumprindo aquilo que lhes é determinado, em alguns casos de forma explícita, o que leva ao ditado popular: *tem gente que nasceu para cumprir ordens*. Essas situações de rebeldia e comodismo dos indivíduos não devem ser tratadas numa perspectiva extrema e simplista, o que normalmente ocorre quando se buscam *culpados* pelos insucessos de desenhos organizacionais. A adequação dos indivíduos aos meios é possível, sem dúvida, mas isto depende em muito do potencial dos recursos humanos em termos de melhora de competências e capacidade de adaptação, um assunto complexo que envolve aspectos psicossociais e psicoculturais, os quais influenciam na formação e afirmação das diferentes personalidades e, por conseguinte, nas atitudes individuais.

A presente tese, com base na pesquisa bibliográfica que vislumbra justificar a hipótese de trabalho sob o ponto de vista técnico, lida com esta complexa questão de *quem se adapta ao que e vice-versa* sob a perspectiva do gerenciamento dos recursos humanos, evidenciando a necessidade de diagnosticar os elementos que delineiam o desenho organizacional e o ambiente social das próprias empresas e, neste aspecto, centrando-se nas características psicossociais e psicoculturais dos indivíduos e mostrando as possíveis relações existentes neste âmbito. Para tanto, buscou-se um instrumental que revelasse estas características, de modo a possibilitar mostrar que estas características individuais têm importante relação no efetivo controle dos recursos humanos e, assim, estreita relação no delineamento de efetivos desenhos organizacionais, em uma abordagem contingencial em que se prioriza os aspectos humanos para o projeto de controle dos recursos humanos, indo de encontro aos preceitos da ergonomia. Deve-se dizer, neste momento, que a ergonomia, como disciplina multidisciplinar aplicada no ambiente laboral, tem como objeto revelar as inconsistências existentes entre indivíduo e seu trabalho, buscando conhecer as variáveis envolvidas com as possíveis incongruências e, através delas, buscar soluções no afã de *adequar os meios ao homem*, tanto para benefício de trabalhadores quanto da organização.

A auto-estima, segundo o referencial de Nathaniel Branden, parece responder adequadamente a esse empenho de se conhecer elementos que possibilitem evitar incongruências entre os desenhos organizacionais e as características psíquicas individuais, uma vez que se trata de um atributo que revela elementos de ordem psicossocial e psicocultural, e importantes no mostrar tendências de comportamento para determinados contextos organizacionais. A baixa auto-estima, por exemplo, revela tendência de comportamento relacionado à imaturidade definida por Argyris, imaturidade esta que Hersey & Blanchard definem como devidamente ajustada aos sistemas de gerenciamento baseados na Teoria X, de McGregor, tipicamente mecanísticos e burocráticos; de outro lado, no ulterior extremo do *continuum* que possa caracterizar o atributo como elevada auto-estima, a maturidade impera e, pelas características de tendência de comportamento, é ajustada aos sistemas de gerenciamento mais abertos, adhocráticos. Conseqüência direta com tal abordagem é da potencial inserção de um importante elemento de análise quando da determinação de um desenho organizacional, a auto-estima dos indivíduos inserida na conjuntura dos ambientes internos, além das características do ambiente externo e tecnologias empregadas à definição das possíveis formas de gerenciamento. Portanto, sob o ponto de vista teórico, a auto-estima tem relação direta com um certo grau de maturidade e esta, por sua vez e segundo os princípios da *Teoria do Ciclo*

Vital de Liderança, de Hersey & Blanchard (1974), definem a orientação dos indivíduos à tarefa e às relações, propiciando um referencial prático para se decidir sobre os adequados sistemas de administração. Logo, em teoria, intui-se que pessoas com baixa auto-estima são mais bem ajustadas aos sistemas de administração tipicamente burocráticos (Teoria X, de McGregor), pois buscam satisfazer as suas necessidades de segurança, enquanto que na medida em que se eleva a auto-estima, os indivíduos se adaptam melhor aos sistemas mais abertos e participativos (Teoria Y, de McGregor), tendentes à adhocracia, pelo fato de buscarem satisfazer as necessidades de ordem superior, de estima e realização - importante observar que, pelo quadro teórico, depois de um dado nível de auto-estima os indivíduos têm menor orientação às relações e também à tarefa, porém, são eles mais responsáveis e, em tese, trabalhariam em função da auto-realização e teriam um comportamento voltado à auto-gestão não prevista por Likert, o que corrobora a percepção de Maslow de ser necessária uma nova teoria que se inclua indivíduos com tal perfil. Caracterizam-se, assim, os extremos de um *continuum* de auto-estima, este que potencialmente viabiliza um componente de avaliação objetiva quanto à maturidade dos recursos humanos, em especial porque a auto-estima revela atitudes e é um atributo passível de medição, segundo as bases da psicometria. No entanto, ressalte-se que tal perspectiva e suas conseqüências ocorrem na esfera teórica, motivo pela qual exige-se aplicação prática para examinar tal premissa.

Uma vez que se parte do preceito da maturidade ser multidimensional, segundo o referencial de Argyris, torna-se imperioso que a auto-estima seja tratada de modo semelhante, o que não ocorre em grande parte dos construtos deste atributo e, em particular, nenhum dos disponíveis é destinado à avaliação de adultos. Tal fato demanda a elaboração de um construto particular que, com base no referencial de Nathaniel Branden, obtém-se com oito dimensões: duas referidas ao conceito de auto-estima (auto-eficiência e auto-respeito) e seis relacionadas às atitudes que sustentam este autoconceito (viver conscientemente, auto-aceitação, integridade, auto-responsabilidade, auto-assertividade e intencionalidade). Tal construto permite, assim, delinear a tendência dos modelos mentais dos trabalhadores que, pelo referencial adotado, expõe peculiaridades psicossociais e psicoculturais que, por sua vez, podem ser associadas às dimensões da burocracia.

No que se refere às dimensões burocráticas, o referencial de Richard H. Hall delinea um número de seis (especialização, padronização, formalização, centralização, impessoalidade e hierarquização) que, em termos gerais, pode-se dizer que caracterizam a burocracia definida por Weber, muito embora aquele autor ter afirmado que as dimensões sejam independentes.

Mas em se tratando de verificar o *aceite* dos trabalhadores a essas dimensões, parte-se do pressuposto que os modelos mentais tenham uma lógica relacional e, ainda, que seja possível construir-se uma escala que meça a burocracia a partir das mesmas, uma vez que a rigidez dessas grandezas se flexibiliza, segundo os conceitos de controle e estilos de liderança.

Uma vez definidos os parâmetros de construto às variáveis em questão, procedeu-se a elaboração teórica de um instrumento que refletisse as variáveis de estudo e a respectiva aplicação segundo os conceitos da psicometria. Num primeiro momento de aplicação, buscou-se verificar a aplicabilidade do instrumento através do teste piloto, efetivado através do método teste-reteste, o que foi constatado como possível pelos resultados obtidos quanto à correlação, convergência e heterogeneidade de respostas em ambas as aplicações na amostra-piloto, porém, após ajustes semânticos em itens de entendimento dúbio e mantendo-se as bases de conteúdo do construto. E, num segundo momento, na aplicação em amostra representativa e após as análises qualitativa e quantitativa pertinentes, os resultados se mostraram satisfatórios para com os fundamentos científicos da pesquisa, conforme se segue.

Em relação à problemática de pesquisa, a qual centra-se na questão da ser a *auto-estima* dos trabalhadores um indicador de *aceite às formas de gerenciamento*, pode-se dizer que a mesma é satisfatoriamente atendida no estudo realizado, uma vez que o quadro teórico indica esta possibilidade e, pelo resultado global para a *auto-estima* ($77,72 \pm 0,91$ para um intervalo de confiança de 95%) e *aceite de graus de burocracia* ($14,35 \pm 0,44$ para um intervalo de confiança de 95%), considerando-se os 902 casos apurados, obtém-se uma representação linear que indica haver correspondência entre as variáveis.

No que tange aos objetivos específicos, obteve-se através da literatura técnica especializada os elementos coerentes com o atributo *auto-estima*, bem como daqueles para com o atributo *aceite de graus de burocratização*. Assim, com base nestes elementos, foi possível desenvolver um quadro teórico que justificasse a hipótese de trabalho, via método dedutivo.

Quanto ao objetivo geral, o qual busca mostrar a existência de uma possível relação entre a *auto-estima* e o *aceite às formas de gerenciamento*, este referido às dimensões burocráticas, a hipótese nula para o coeficiente de aderência (ρ) não foi confirmada e, deste modo, pode-se dizer de que o objetivo é plenamente atendido, ou seja, existe relação entre as variáveis de estudo. Entretanto, deve-se dizer que o Coeficiente de Correlação de Pearson encontrado ($r = 0,50$) é, para os usuais padrões de análise e considerando-se a não eliminação de qualquer item do instrumento, relativamente humilde, indicando uma pretensa relação débil entre as

variáveis. Sob o ponto de vista técnico, o coeficiente de correlação é linear e, conforme aventado dos resultados no teste-piloto, ainda no capítulo IV, observa-se que a relação entre as variáveis pode não ser dessa forma, o que para os dados dos 902 casos apurados, esta tendência parece se confirmar com ilustrar-se a curva exponencial (figura 5.1), assim possivelmente justificando-se o Coeficiente de Pearson obtido.

Referindo-se à hipótese de trabalho, há indicativo de que *peessoas com baixa auto-estima provavelmente se adaptam a organizações que adotam controle normativo*, tanto pela fluência do estudo dedutivo quanto pelo atendimento do objetivo geral. Porém, ainda que a pesquisa tenha confirmado existir relação entre as variáveis que, no caso do *aceite de graus de burocratização*, está implícito o sistema normativo na burocracia típico, não é possível precisar exatamente a forma desse relacionamento. Isto porque, na visão do pesquisador, os dados são discutíveis, não em função da amostragem em si, mas muito mais pelo estudo ser efetuado com limitações geográficas e populacionais que caracterizam certa homogeneidade cultural, podendo fazer com que os indivíduos tendam a escolher respostas "socialmente" desejáveis, causando um viés de resposta. Em face dessa limitação, na percepção do pesquisador, as hipóteses decorrentes ficam prejudicadas.

Sob o ponto de vista de análise dos resultados parciais e de importância na tomada de decisão quando da elaboração de um possível desenho organizacional, muito embora não se possa generalizar este prognóstico para populações de outras culturas, algumas particularidades de crenças e valores são evidenciadas na amostra em estudo. Essas particularidades são reveladas nas respostas às assertivas que, conforme abaixo, são indicadas em suas respectivas dimensões - entre parênteses, o seu elemento descritivo, seguido da pontuação média -, quais sejam:

- ✓ Q1 - Auto-Respeito (*Preservar a própria identidade*): $4,86 \pm 0,12$

Há, por parte dos indivíduos, tendência em preservar a própria identidade, uma atitude de auto-respeito que privilegiam, em termos gerais, o *status pessoal*. Nesta faceta, é de se considerar que os indivíduos podem ter pouca disposição para aceitar mudanças e, assim, caso um possível desenho organizacional seja incompatível com os seus modelos mentais, possivelmente poderia haver reação contrária, conquanto seria esta em uma forma dissimulada, em face do resultado da assertiva Q6 indicar que eles seriam capazes de agir contrariamente ao que pensam no âmbito social.

- ✓ Q2 - Auto-Confiança (*Confiar no próprio pensar*): $5,34 \pm 0,08$

Os indivíduos, de um modo geral, confiam naquilo que pensam, assim, reforçando o veredicto à assertiva Q1, no senso de que os seus modelos mentais são como *verdades absolutas*, difíceis de serem modificados que poderiam se contrapor com um desenho organizacional que não fosse compatível com os seus pensamentos.

✓ Q3 - Auto-Eficácia (*Superar-se de derrotas*): $2,70 \pm 0,14$

A pontuação local relativamente baixa para o item mostra que, em geral, os indivíduos se crêem pouco capazes, ou pelo menos têm dúvidas, na superação pessoal ante as possíveis derrotas, o que pressupõe assumirem poucos riscos em suas atividades laborais e, deste modo, o desenho organizacional deveria considerar este aspecto no idealizar os postos de trabalho.

✓ Q4 - Auto-Confiança (*Agir em concordância com o próprio pensar*): $5,30 \pm 0,08$

De uma maneira geral, os indivíduos buscam agir em concordância com os seus próprios pensamentos, o que evita a dissonância cognitiva e a sensação de bem-estar, muito embora possam não assim exatamente fazer, uma vez que dependeria não apenas de suas necessidades e expectativas, mas também de conveniências - trabalhar para manter a remuneração, por exemplo, de modo a satisfazer as necessidades de sobrevivência -, conforme pressupõe o resultado da assertiva Q6.

✓ Q5 - Auto-Eficácia (*Conduzir-se para o sucesso*): $3,34 \pm 0,15$

O receio do sucesso parece existir entre os indivíduos, talvez em razão de haver entre eles alguma dúvida sobre a própria capacidade de se superarem de derrotas (assertiva Q3), embora se digam capazes de lidar com os próprios erros (assertiva Q8) - há um indicativo claro, nesta perspectiva, que os indivíduos se satisfazem com a estabilidade e não admitem grandes riscos, e, destarte, um desenho organizacional deve ser inequívoco neste enfoque, inclusive tolerando possíveis erros para propiciar um maior conforto psíquico.

✓ Q6 - Auto-Respeito (*Preservar-se em ações*): $3,06 \pm 0,14$

Ainda que os indivíduos tenham se expressado em dizer que buscam *preservar a própria identidade* na assertiva Q1, neste item expressam que as suas ações podem não necessariamente ser concordantes com as suas crenças e dependente dos relacionamentos que mantém (vide assertivas Q19 e Q26), dando a impressão de que podem assumir papel social destoante às posições pessoais, possivelmente por motivos de conveniência

de conservação de *status*, uma vez que não gostam de assumir riscos e privilegiam a estabilidade.

✓ Q7 - Auto-Consciência (*Ter consciência da realidade*): $3,13 \pm 0,15$

Os indivíduos exibem pouca tendência de assumir consciência da realidade que os cercam, expressando alguma disposição de *preferir os sonhos*, o que pressupõe um certo conformismo e aceitação pelo *status pessoal*, o qual possivelmente sofreria mudanças mais em *quimeras* e forte indicativo de que não crêem ou não desejam mudanças, neste caso em razão de darem prerrogativa à estabilidade.

✓ Q8 - Auto-Consciência (*Lidar com os próprios erros*): $4,52 \pm 0,14$

O resultado dessa assertiva deixa alguma dúvida em relação à veracidade de resposta pelos indivíduos, uma vez que se poderia pensar que seria contraditório em relação à assertiva Q3, uma vez que *lidar com os próprios erros* seria condição básica para *superar-se de derrotas*. Entretanto, estes indivíduos se manifestam não gostar de assumir riscos e preferem a estabilidade, razão pela qual se pressupõe que os seus *erros* sejam triviais e, com isto, lidam relativamente bem com eles.

✓ Q9 - Auto-Aceitação (*Assumir o próprio papel*): $3,11 \pm 0,15$

De um modo geral, os indivíduos têm atitudes ambíguas em relação a ser *agido* e *ator* no mundo em que vivem - baixa concordância em *assumir o próprio papel* e *não ser resultado do mundo em que vive* -, possivelmente pelo motivo de não gostarem de assumir riscos e neste caso mais deixando que os fatos determinantes de suas vidas sejam decididos por outros, o que valida o resultado da assertiva Q7 em relação ao conformismo pessoal.

✓ Q10 - Auto-Aceitação (*Aceitar aquilo que faz*): $2,31 \pm 0,15$

A pontuação local baixa para o item revela que os indivíduos podem não crer nas próprias ações - uma baixa discordância em *aceitar aquilo que faz* -, o que de certo modo legitima a percepção de eles assumirem poucos riscos, revelando conformismo. De todo o modo, nesta assertiva parece haver alguma discordância em relação ao *lidar com os próprios erros*, porém, a leitura que se faz é de que *quem corre poucos riscos*, especialmente se os fatos de suas vidas são determinados por terceiros, aceita melhor os que lhes é determinado, mas não necessariamente aquilo a fazer de si próprios, transferindo responsabilidades pessoais.

- ✓ Q11 - Auto-Responsabilidade (*Assumir os próprios atos*): $3,31 \pm 0,16$

Este resultado reflete uma tendência de buscar, em parte, o conforto psíquico das pessoas em transferir responsabilidade pessoal, notadamente porque se revela a propensão de os indivíduos assumirem poucos riscos, uma vez que se as respostas a esta assertiva é referida à baixa concordância em assumir os próprios atos - numa leitura para um plausível desenho organizacional, dever-se-ia adotar um sistema de gerenciamento regido por regras claras e procedimentos de trabalho pré-definidos, declarando-se direitos e deveres.

- ✓ Q12 - Auto-Responsabilidade (*Responsabilizar-se pelo próprio destino*): $5,44 \pm 0,08$

Responsabilizar-se pelo próprio destino é uma ação de escolha pessoal e, assim, optar pelo conformismo e pela transferência de responsabilidades para terceiros, deixando que outros "determinem" os fatos de sua própria vida, é opção de satisfazer uma necessidade de um certo conforto psíquico. Este fato justificaria uma pontuação de média a alta nesta assertiva, em face dos resultados tidos nas demais assertivas.

- ✓ Q13 - Auto-Afirmação (*Expor os próprios pensamentos*): $5,31 \pm 0,08$

Este resultado indica que, de um modo geral, os indivíduos têm uma atitude de média a elevada concordância em expor seus pensamentos, o que é uma qualidade interessante sob ótica de confiabilidade das respostas às demais assertivas, bem como um indicativo de haver num possível desenho organizacional a previsão de um canal de comunicação entre empresa e trabalhadores.

- ✓ Q14 - Auto-Afirmação (*Sentir-se que é de confiança para si próprio*): $5,37 \pm 0,09$

Em grande parte, os indivíduos apresentam uma média a alta tendência de confiar em si próprios no que se refere às suas escolhas e ações, o que reflete alguma certeza naquilo que fazem a partir de si próprios. Note-se que, em vista de haver estes indivíduos uma propensão para transferir responsabilidades pessoais para terceiros, não significa que haja uma dissonância propriamente dita, isto porque se o fazem, é porque crêem que este seja um meio de ter-se maior conforto psíquico e, portanto, esta escolha seria uma questão de crença própria de não estarem se traindo.

- ✓ Q15 - Intencionalidade (*Projetar o próprio futuro*): $2,82 \pm 0,16$

O dia-a-dia é, em geral, mais premente para os trabalhadores, havendo pouco impacto nos projetos pessoais futuros, possivelmente estando este resultado relacionado com o da

assertiva Q3, ou seja, não se projeta o futuro em face de haver *receios* de não atingir objetivos almejados. Novamente, neste aspecto, fica evidente pequena tendência dos indivíduos de optarem por deixar de determinar muitos fatos de suas vidas que, sob a ótica de um possível desenho organizacional, dever-se-á pensar que os postos de trabalho devam ser projetados com instruções de tarefas padronizadas, seguindo-se um sistema normativo em que são previstos direitos e deveres.

✓ Q16 - Intencionalidade (*Buscar a própria satisfação*): $4,69 \pm 0,13$

A tendência de buscar a própria satisfação existe entre os indivíduos, porém, é de se esperar que essa se dê em um nível de satisfação que garanta suprir as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais pelo referencial de Maslow, em face das respostas às demais assertivas que, ao que parece, deixando entrever que os indivíduos estão mais interessados em executar as suas tarefas sem assumir grandes riscos e responsabilidades. Nota-se, neste particular, a disposição de os indivíduos não se preservarem em seus relacionamentos (assertiva Q19), ou seja, dando maior importância às relações do que a si próprios, inclusive no trabalho, neste caso devidamente aferido às respostas dadas à assertiva Q26.

✓ Q17 - Integridade (*Posicionar-se segundo os próprios pensamentos*): $3,88 \pm 0,14$

A disposição de os indivíduos se posicionarem de acordo com o que pensam é um dado relevante no que se refere à intenção de propor um desenho organizacional, pois este deve estar mais ou menos acomodado às crenças e valores dos trabalhadores para que se evite dissonâncias cognitivas aos mesmos. Contudo, é importante dizer-se que o valor da conveniência de manutenção do *status pessoal* é expresso por estes indivíduos e, assim, podem levemente estes assumir papéis de agir contrariamente às suas crenças (assertiva Q6), ainda que confiem no próprio pensar (assertiva Q2).

✓ Q18 - Integridade (*Dizer a verdade*): $3,47 \pm 0,16$

De maneira geral, os indivíduos não pensam que dizer a verdade seja perigoso em um grau de baixa concordância, havendo uma tendência de assim agirem. Porém, nota-se que esta pode ser uma posição de fraca atitude, especialmente podendo não refletir a realidade de seus pensamentos, conforme tendência verificada na assertiva Q17. Tal percepção leva a pensar-se, no caso de um possível desenho organizacional, de que um canal de comunicação entre empresa e trabalhadores deva preservar estes no âmbito

pessoal e social, neste caso em razão das assertivas Q19 e Q26 indicarem uma tendência em alto grau em privilegiar as relações em detrimento de suas próprias identidades.

✓ Q19 - Realismo (*Preservar-se num relacionamento*): $1,78 \pm 0,14$

O baixo valor obtido para o item mostra que os trabalhadores pesquisados, de um modo geral, se doam em seus relacionamentos, cunhando um aspecto particular de tendência de orientação às relações, ou seja, dando maior importância aos seus pares do que a si próprios, percepção esta confirmada pelo resultado do item Q26.

✓ Q20 - Realismo (*Não ter medo de quem se é*): $4,00 \pm 0,15$

Os indivíduos têm uma concordância de fraca a média em relação a esta assertiva e, de um modo geral, apresentam alguma concordância em dizer que *é muito pesado saber de si*. Esta resposta, de certo modo, justifica a pouca tendência de assumir plena consciência da realidade de si próprios, preferindo por vezes *sonhar acordado*, conforme respostas à assertiva Q7.

✓ Q21 - Especialização (*Orientar-se à especialização*): $2,08 \pm 0,15$

Existe, por parte dos indivíduos, uma média tendência à especialização, uma vez que as respostas expressam o pensamento de *preferir saber e fazer bem uma ou poucas coisas*. Tal posicionamento é uma decorrência natural de quem está propenso a correr poucos riscos que, ao que parece, é o caso destas pessoas, conforme respostas aferidas às assertivas Q3 e Q5.

✓ Q22 - Padronização (*Orientar-se por normas para execução de tarefas*): $2,48 \pm 0,16$

De um modo geral, os indivíduos tem alguma concordância de que *é melhor que esteja por escrito aquilo que deve ser feito no trabalho*, explicitando assim a necessidade de apropriada orientação padronizada das tarefas. Novamente, nesta assertiva, tem-se a percepção de que a padronização de tarefas oportuniza um maior conforto psíquico para quem as executa, o que parece ser o caso para os indivíduos da amostra que, aos responderem a assertiva Q11 mostram alguma tendência de transferir responsabilidades em caso de erros, o que justificaria essa opção de padronização das tarefas.

✓ Q23 - Formalização (*Aceitar as normas escritas à regulação das ações*): $1,74 \pm 0,14$

O aceite em grau de médio a elevado às normas que regulem as ações por parte dos indivíduos se pauta especialmente na condicionante de *evitar erros e injustiças*, porém,

não quer dizer que estes não sejam propensos a lidar com os próprios erros (vide assertiva Q8), mas tão somente que possam se justificar nestes casos. Tal percepção advém em virtude de os respondentes apontarem de não desejar correr riscos, preferindo uma certa estabilidade em suas ações.

✓ Q24 - Centralização (*Aceitar a posição de subordinação às ações*): $2,01 \pm 0,15$

Aceitar uma posição de subordinação é, para os indivíduos, uma atitude de média concordância, uma vez que estes preferem que a decisão pela execução da tarefa laboral seja de responsabilidade do superior imediato. Este aspecto particularmente corrobora a percepção de que os indivíduos tendem a se eximir de responsabilidades em decisões que afetem o trabalho, ainda que tenham uma atitude de assumir os erros, contudo, desde que os critérios pela execução das tarefas sejam especificados antecipadamente.

✓ Q25 - Hierarquia (*Orientar-se pela estruturação hierárquica unicista*): $1,45 \pm 0,13$

Os indivíduos, de um modo geral e com alto grau de concordância, preferem que exista um único chefe direto para orientar o trabalho, possivelmente isto ocorrendo em razão de estas pessoas sentirem um certo grau de insegurança em situações de mais de um comando, o que poderia ocorrer se houvesse mais de um superior a orientá-los, uma vez que existiria uma maior chance de ordens e contra-ordens, aumentando os *riscos* de conflitos pessoais.

✓ Q26 - Impessoalidade (*Aceitar a função acima de amizades às ações*): $4,26 \pm 0,13$

O resultado é dos indivíduos da amostra se colocarem sociáveis no âmbito laboral, aspecto de auto-estima de média a elevada, contrariamente ao esperado pelo pesquisador às demais dimensões da burocracia - o pressuposto era, até então, de a impessoalidade seguir o padrão da literatura para sistemas mecanísticos e a auto-estima ser de prejudicada a mediana, orientação essa associada a pessoas que se pautam mais em relacionamentos (necessidades sociais) no âmbito laboral (figuras 2.12, 2.13 e 2.14) - este dado, em particular, evidencia certa independência da dimensão da *impessoalidade* no construto aceite dos graus de burocracia, porém, no parecer do pesquisador parece ser mais uma questão cultural, no âmbito social dos trabalhadores ou mesmo por influência organizacional.

No aspecto metodológico, três fases distintas apresentaram dificuldades para o pesquisador, quais sejam:

1. Definição dos parâmetros aceitáveis ao atributo "auto-estima": a maior dificuldade deveu-se a grande profusão de obras sobre o tema, grande parte não atendendo as expectativas do pesquisador, este que não concorda com definições para o atributo com uma única dimensão, o que poderia dar uma validade aparente ao construto a ser desenvolvido. Porém, esta dificuldade foi superada na medida em que o pesquisador encontra referenciais teóricos multidimensionais, satisfazendo tal critério.
2. Definição do construto "aceite de graus de burocratização": a dificuldade deveu-se ao fato de não ser encontrado referenciais técnico-teóricos que dessem possibilidades de confrontar as dimensões da burocracia com as posições psíquicas dos indivíduos, muito embora a literatura técnica seja rica na definição dessas dimensões. Esta inconveniência foi suplantada pelo exercício de o pesquisador, após empiricamente, analisar o conteúdo das dimensões do referido atributo, construir assertivas e colocá-las à apreciação de outros, avaliando se o conteúdo estava sendo coerente com os conceitos da burocracia.
3. Tratamento e análise dos dados: a dificuldade ocorreu na definição das técnicas de tratamento dos dados, uma vez que a literatura técnica é ambígua pela existência de diversas correntes, nem sempre concordantes nos aspectos metodológicos. Do mesmo modo, o contato com profissionais da área de tratamento de dados, inúmeras sugestões foram aventadas, também discrepantes entre si, pelo fato de alguns deles julgarem que os dados são de natureza qualitativa. Desse modo, não deveriam ser os dados analisados como métricos - não obstante outros profissionais sugerir neste sentido -, uma vez que os atributos foram "transformados em variáveis" pela utilização da escala Likert. Esta dificuldade foi suplantada pela decisão do pesquisador em analisar os dados de forma diferenciada, localmente para os itens, a inter-relação entre estes e, ainda, globalmente, para as variáveis de estudo.

Especial menção se faz, no momento, para o fato de a avaliação quantitativa segundo os parâmetros indicados na literatura técnica da área de psicometria à depuração do instrumento, haver-se obtido valores do coeficiente alfa de Cronbach mais elevados com a supressão de assertivas que apresentaram baixa correlação item-teste, porém, acompanhado de uma queda do coeficiente de correlação, muito embora o menor valor não fosse significativo. Tal fato motivou o pesquisador a rever a posição de supressão de itens para garantir uma possível consistência interna do teste e, neste sentido, em face de haver-se efetuado uma análise crítica sob a perspectiva qualitativa, notou-se que a eliminação das assertivas com baixa correlação

prejudicariam o construto em termos conceituais e na sua análise final. A decisão final, então, pautou-se em não prejudicar o construto em sua forma, mantendo-se o instrumento original à avaliação final, uma vez que, se o intento é obter-se maior consistência interna do construto em função dos dados obtidos na amostra, mais valia existe se não se tem prejuízo do mesmo.

Em face dos resultados obtidos na análise fatorial para o construto original, na qual foi possível identificar agrupamentos dos itens em cinco fatores (auto-satisfação, auto-afirmação, autopreservação, auto-exposição, e auto-eficácia futura), pode-se repensar a elaboração do instrumento nestes, porém, orientando-se para futuros estudos.

Numa análise crítica, em razão do desenvolvimento da investigação científica e dos resultados finais desta, o pesquisador identifica pontos nevrálgicos na condução da pesquisa que, pela necessidade de cumprir o cronograma do programa, não foram devidamente sanados, quais sejam:

- Definição dos Construtos do Instrumento de Pesquisa

Os construtos foram definidos a partir da teoria, desconsiderando os aspectos empíricos, exceto pela interação do pesquisador com pessoas da comunidade científica com troca de informações na *construção* das assertivas da variável *aceite de graus de burocratização*. Possivelmente, se fossem observados estes aspectos empíricos no âmbito de organizações de diversas áreas e com maior interação com profissionais de áreas especializadas, poder-se-ia construir construtos mais consistentes e de maior riqueza da realidade prática. Com isto, seria possível estabelecer regras na construção do instrumento de pesquisa, de tal modo a evitar-se ambigüidades e indefinições semânticas ainda na fase de elaboração dos itens.

- Amostra no Teste-Piloto

A amostra do teste-piloto deve ser ampliada no método teste-reteste, tendo em vista que os participantes do teste nem sempre se dispõem a responder o instrumento no reteste, o que deve ser prontamente acatado pelo pesquisador, em razão de uma conduta ética exigida pela Resolução nº 196/96, do Conselho Nacional da Saúde. Em caso de a amostra-piloto não atingir um número recomendado de participantes, pode esta importante fase em que se analisa a aplicabilidade do instrumento apresentar dados insuficientes.

- Amplitude da Pesquisa

Ainda que o pesquisador tenha obtido uma amostra significativa de trabalhadores na fase de coleta de dados, numa abrangência geográfica de cobertura de praticamente todo o Estado de Santa Catarina, esta amostra é restrita à atividade de prestação de serviços. Este aspecto pode ser causa de viés de "resposta socialmente desejável", em especial quando os respondentes identificam o traço a ser avaliado a partir do enunciado do item. Caso a amostra fosse ampliada para populações de outros ramos de atividade e/ou de mesma atividade - e idealizando também a questão geográfica no estender para outras regiões -, o que caracterizaria uma pesquisa de campo, possivelmente poder-se-ia identificar as fontes desse tipo de viés e, com isto, proceder a uma análise com critérios mais rígidos com vista à validação do instrumento.

- Temporalidade na Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em um período temporal único, desconsiderando que este fator pode afetar, em razão dos eventos na esfera social, as respostas. Um acontecimento de *boom* econômico num dado momento, por exemplo, pode ocasionar um *status* de bem-estar social em que leva os indivíduos ao que se denomina *auto-engano* ou *falsa auto-estima* e, portanto, ele respondendo de acordo com este estado de ânimo de momento - o mesmo pode ocorrer em situações negativas, em que os indivíduos possam se sentir diminuídos em termos de auto-estima. Caso fosse dada importância a este fator da temporalidade na coleta de dados, inclusive descrevendo-se a situação de momento vivida pela população-alvo, seria possível identificar importantes fontes de vieses que, com adequados procedimentos, poderiam ser controlados.

- Técnicas de Tratamento e Análise dos Dados

A definição das técnicas de tratamento e análise de dados é de suma importância, uma vez que a representatividade e validação da pesquisa dependem em muito dos resultados dessas técnicas. Pelo fato de haver correntes diversas no tratamento de dados de testes de personalidade que utilizam diferentes técnicas, os resultados podem também ser discrepantes, um em relação aos outros.

Com base nestes pontos nevrálgicos e observações na condução da pesquisa, recomenda-se:

- Criar grupos de pesquisa com profissionais de áreas distintas e inter-relacionadas, de modo a possibilitar um alargamento da visão sobre o tema e considerar aspectos diversos na definição de construtos, incluindo-se procedimentos empíricos;

- Ao aplicar o teste-piloto pelo método teste-reteste, considerar a possibilidade de amostra com maior número de participantes ou, ainda, se utilizar duas ou mais amostras para, em caso de grande recusa ao reteste, garantir um número viável de participantes;
- Realizar uma pesquisa de campo, com participação de trabalhadores de outras empresas, do mesmo ramo de atividade ou outros, de diferentes geografias, também considerando a temporalidade na coleta de dados;
- Investigar, a partir das deduções e premissas teóricas constantes do Capítulo II aplicáveis a grupo específicos, sobre a possível valia da correspondência entre elevada maturidade e a auto-gestão considerada por Maslow, esta na qual se baseia na premissa de que "pessoas, uma vez que alcançam um nível de segurança econômica, lutariam por uma vida baseada em valores, uma vida de trabalho onde a pessoa fosse capaz de criar e produzir", na busca de suprir as *necessidades mais elevadas* de auto-estima e auto-realização; e,
- Criar grupos de pesquisa com o fim específico de estudar as técnicas de tratamento e análise de dados de testes psicométricos, de modo a realizar o cruzamento de informações em busca de maior consistência na interpretação destes dados.

Na esfera universitária, estas recomendações poderiam ser viabilizadas pela instituição de um núcleo ou centro de pesquisa de caráter multidisciplinar, também esta ficando como sugestão pelo pesquisador, ressalte-se, não apenas se restringindo ao tema presente, mas estendendo-se a outras linhas de pesquisa.

Quanto ao instrumento objeto da presente tese, o mesmo deve ser reaplicado e reavaliado em seu conteúdo e forma para, se necessário, reformulá-lo com vistas não somente em buscar maior validação e confiabilidade técnica, mas, o que é mais importante, demonstrar o tipo relação entre as variáveis de estudo e, assim, contribuir com um instrumental na definição do gerenciamento em desenhos organizacionais, a partir de sapiência dos aspectos psicoculturais e psicossociais dos indivíduos nas organizações, com foco explícito de buscar-se a *adequação dos meios ao homem*. De todo o modo, o mais importante dos resultados obtidos por este instrumento é o fato de haver-se um referencial em que possibilita decisores por deliberação quanto ao possível posicionamento da forma gerencial aplicável aos recursos humanos em relação a estes aspectos, desde aos conceitos clássicos às contemporâneas práticas de gestão.

É nesse sentido que advém a principal contribuição da presente tese e, no caso específico da Engenharia de Produção, pode-se resumir este aporte ao dizer-se que a eficiência, eficácia e efetividade organizacional depende em muito do desempenho dos seus trabalhadores,

desempenho este que pode ficar comprometido se houver incongruência entre as culturas de organização e indivíduos, o que pode ser, se não resolvida, pelo menos amenizada pela adequada forma de gerenciamento aos recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Abata, Russel. **Auto-Estima: chave para a felicidade**. Do original: *A Christian's Guide to Self-Esteem*. Tradução de Raïssa Castro Oliveira. Campinas: Verus, 2000. ISBN: 85-87795-05-8.
- Albuquerque, Lindolfo Galvão de; Oliveira, Patrícia Morilla de. **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.
- Almeida, Tabajara Lucas. **Análise Fatorial**. Departamento de Matemática - Rio Grande: FURG, 2003. Disponível em <http://lula.dmat.furg.br/~taba/posanafat.htm>. Acessado em 25.03.2004.
- Anastasi, Anne. **Testes Psicológicos**. 2ª edição. Do original *Psychological testing*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1977. ISBN: 85-12-65030-3.
- André, Christophe; Lelord, François. **L'Estime de Soi – s'aimer pour mieux vivre avec les autres**. Paris: Éditions Odile Jacob, 1999. ISBN: 2-7381-0689-7.
- Aquino Rodrigues, Alberto Enrique. **Autoestima: fundamento del desarrollo personal y profesional**. In: http://data.terra.com.pe/decideya/Profesion_Vocacion/Indice_P_V.asp. Acessado em 23/05/2001.
- Argyris, Chris. **Personalidade e Organização**. Do original: *Personality and Organization* (1957). Rio de Janeiro: Editora Renes, 1968.
- Arruda, Elcia; Rahe, Cláudia C.; Sá e Silva, Daniela Salomão; Barbosa, Janaína Noceti. **Liderança - Psicologia**. Trabalho exposto no seminário de psicologia aplicada à administração. Campo Grande: UFMS - Centro de Ciências Humanas e Sociais, 2001.
- Ayres, Kátia Virgínia. **Endomarketing: um valioso instrumento na conquista do comprometimento organizacional**. IX ENANGRAD: 2000. Disponibilizado em: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix_enangrad/endomarketing.pdf. Acessado em: 29.8.2002.
- Bailey, Jeffrey. **Strategic Leadership and Emotional Intelligence**. American Society of Business and Behavioral Sciences Conference - Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences (Volume 7, Number 3, 255-261). Las Vegas, Nevada: Steven Hall Editor, 2000.

Bandeira, Mariana Lima; Marques, Antônio Luiz; Santos, Cléa Martha Quaresma dos. **Reflexões sobre o Papel Gerencial: um perfil mordenizador.**. IX ENANGRAD: 2000. Disponibilizado em: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix_enangrad/reflexoes_sobre_o_papel.pdf. Acessado em 19.08.2002.

Barbetta, Pedro Alberto. Estatística aplicada às Ciências Sociais. 3º edição. Fpolis: EdUFSC, 1999. ISBN 85-329-0010-6

Batitucci, Márcio Dayrell. **Recursos Humanos 100%: A Função RH no Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. ISBN: 85-7303-265-0.

Belghitti, Sophie. *Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*. article a bénéficié du soutien de la DARES dans le cadre du projet "Egalité professionnelle et articulation des temps de vie". Disponibilizado em: <http://www.univ-aix.fr/lest/insertionlest/gdrcadres/gdrpdf/belghiti.pdf>. Acessado em 28.11.2003.

Bellizzi, Joseph A.; Hasty , Ronald W. *The effects of hiring decisions on the level of discipline used in response to poor performance*. Management Decision, 38/3 [2000] 154-159. MCB University Press. ISSN 0025-1747. Em: <http://www.emerald-library.com>. Acessado em: 10.7.2002.

Bergamini, Cecília Whitaker; Coda, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e Liderança**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN 85-224-1693-1.

Bernardes, Cyro; Marcondes, Reynaldo C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 1999. ISBN:85-02-02998-3.

Blanchet, Alain; Trognon, Alain. *La Psychologie des Groupes*. Paris: Nathan, 1994. ISBN 2-09-190684-0.

Bom Sucesso, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Qualitymark/Dunya, 1998. ISBN 85-7303-134-4.

Bouaka, Najoua; David, Amos. *Modele pour l'explicitation d'un probleme decisionnel: un outil d'aide a la decision dans un contexte d'intelligence economique*. ISDM n° 11 - Novembre 2003 - article n° 99, page 4 Disponível em <http://www.isdm.org/>. Acessado em 8 de dezembro de 2003.

Bourner, Tom. *Personal Development to Improve Management Performance*. Management Development Review. Volume 9 · Number 6 · 1996 · 4–9. MCB University Press · ISSN 0962-2519.

Branden, Nathaniel. *How to Raise Your Self-Esteem*. New York: Bantam, 1988. ISBN: 0-553-26646-2.

_____, Nathaniel. *Our Urgent Need For Self-Esteem*. Originally published in *Excellence* 5/14/1994. Disponível em <http://www.nathanielbranden.net/ess/ess12.html> (site oficial de Nathaniel Branden). Acessado em 20.11.2002.

_____, Nathaniel. **Auto-Estima e Autodescoberta**. Do original: *The art of self-discovery*.. Tradução: Lorraine Margaret Muir. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1996(a). ISBN: 85-02-02139-7.

_____, Nathaniel. **A Auto-Estima e os seus Seis Pilares**. 2ª Edição. Do original: *The six pillars of self-esteem*. Tradução: Vera Caputo. São Paulo: Saraiva, 1996(b). ISBN: 85-02-01575-3.

_____, Nathaniel. **Auto-Estima, Liberdade e Responsabilidade**. Do original: *Taking responsibility*. Tradução: Maria Silvia Mourão Neto. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1997. ISBN: 85-02-02134-6.

_____, Nathaniel. **Auto-Estima no Trabalho: como as pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho**. Do original: *Self-Esteem at Work*. Tradução de Maria Luiza Brilhante de Brito. Rio de Janeiro: campus, 1999. ISBN: 85-352-0453-9.

Brightman, Baird K.; Moran, John W. *Building organizational citizenship*. Management Decision : 37/9 [1999] 678-685. MCB University Press. ISSN 0025-1747. Disponível em <http://www.emerald-library.com>. Acessado em: 10.7.2002.

Bitrián, José Luis Catalán. *Emociones Básicas*. <http://www.cop.es/colegiados/A-00512/conducta.html>. Acessado em 19.7.2002.

Briggs, Dorothy Corkille. **A Auto-Estima do Seu Filho**. Do original *Your Child Self Esteem*. Tradução: Waltensir Dutra. São Paulo: Martins Gontes, 2000. ISBN: 85-336-1264-8.

Broxado, Sílvio. **A Verdadeira Motivação na Empresa: entendendo a psicologia organizacional e dias para a motivação no dia-a-dia nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. ISBN 85-7303-300-3.

Brown, Jonathon D.; Dutton, Keith A.; Cook, Kathleen E. *From the top down: Self-esteem and self-evaluation*. Cognition and Emotion, 2001, 15 (5), 615–631. 2001 Psychology Press Ltd. DOI:10.1080/02699930143000004. <http://www.tandf.co.uk/journals/pp/02699931.html>

Bruschi, Adriano Gheller; Belgamo, Anderson; Arrivabene Fº, Elbio; Cruz, Erik Ribeiro da; Breve, Fabrício Aparecido. **Metodologia**. Disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa. Piracicaba, 1999.

Burton, Richard M ; Lauridsen, Jørgen; Obel, Børge. *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. (...):Duke University, 1999. OS99-1213. Em: www.lok.cbs.dk/.../mpp/lok/publikationer/os99-1213.pdf. Acessado em 27.03.2003.

Chalegre, Petrucio. **O Princípio dos Interesses Coincidentes**. Disponível em <http://www.widebiz.com.br/gente/petrucio/livro.zip>. Acessado em 18/04/2002.

Carrier, C. *Les Mécanismes utilisés pour protéger as propre estime de soi*. In: <http://www.ffbb.com/coach/Doc/07PS0013/07PS0013.html>. Acessado em: 23/03/2001.

Chiavenato, Idalberto. **Ideologia e Utopia** - Categoria: RH, artigo publicado em 21/5/2002 e disponível em http://www.chiavenato.com/exibe_artigo.asp?id=31. Acessado em 22/6/2002.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos - Edição Compacta**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998. ISBN: 85-224-2004-1.

_____, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5ª edição - Vol. 1. São Paulo: Campus, 1999a. ISBN: 85-352-0849-5.

_____, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª edição - Vol. 2. São Paulo: Campus, 1999b. ISBN: 85-352-0424-5.

Child, John. *Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond*. Organization and Administrative Sciences, vol. 8, 1977, nºs 2 e 3, 1977, p.169.

Coelho César. **Mudanças Tecnológicas e Organizacionais: A Morte Simbólica e o Sentimento de Luto entre os Funcionários Envolvidos**. IV SEMEAD, 1999. Disponibilizado em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/Artigos/RH/Cesar.html>. Acessado em 25.4.2002.

Cohen, Claudio; Segre, Marco. **Breve Discurso sobre Valores, Moral, Eticidade e Ética.** Disponibilizado em: <http://www.cfm.org.br/revista/bio1v2/brevedis.html>. Acessado em 28.7.2002.

Consul, Júlio Cezar Dal Paz; Dal'Lago, Andreis Silvio; Comasseto, Wladimir Francisco Barros; Trojan Neto, Bernardo. **É possível que a inteligência emocional seja um instrumento favorável à melhoria das relações entre os Policiais Militares?** Disponibilizado em www.ipbm.rs.gov.br/artigo2.htm. Acessado em 02 de janeiro de 2003.

Cooper, Robert; Sawaf, Ayman. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Do original: *Executive EQ: emotional intelligence in business*. 2ª edição. Tradução de Ricardo Ianojosa e Sonia T. Mendes Costa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. ISBN 85-352-0211-0.

Cronbach, Lee J. **Fundamentos da Testagem Psicológica.** Do original *Essentials of Psychological Tests*. Tradução de Carlos Alberto Silveira Neto e Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

Cury, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística - Perspectiva Comportamental & Abordagem Contingencial.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN: 85-224-1013.

Daft, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações.** Do original: *Organization Theory and Design*. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999. ISBN: 85-216-1166-8.

Darley, W .K. *The relationship of antecedents of search and self-esteem to adolescent search effort and perceived product knowledge.* Psychology & Marketing, 16(5): 409-427. 1999.

Diniz de Sá, Maria Auxiliadora; Lemoine, Claude. **Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os valores individuais que contam.** Disponibilizado em: <http://www.informal.com.br/artigos/RH23.htm>. Acessado em 28.7.2002.

Donadone, Julio Cesar; Grün, Roberto. **Flexões semânticas e transformações sociais no Brasil dos últimos 30 anos: a janela aberta pelo estudo do mundo do trabalho para a compreensão da dinâmica social do período.** XXIV Encontro Anual da ANPOCS - GT-Trabalho e Sociedade. Universidade Federal de São Carlos. Disponibilizado em <http://www.clacso.edu.ar/~libros/anpocs00/gt20/00gt2032.doc>. Acessado em 27.01.2003.

Douglas, Ceasar. *Organization Redesign: The Current State and Projected Trends*. Management Decision 37/8 [1999] 621-627. MCB University Press. ISSN 0025-1747. The current issue and full text archive of this journal is available at <http://www.emerald-library.com>. (acessado em 10.7.2002)

DuBrin, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Do original *Fundamentals of Organizational Behavior*. Tradução de James Sunderland Cook. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. ISBN 85-221-0332-1. pg. 142.

Edwards, David C. **Manual de Psicologia Geral**. Do original *General Psychology*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1972.

Erthal, Tereza Cristina. Manual de Psicometria. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. ISBN 85-7110-341-0.

Feertchak, Hélène. *Les Motivations et les Valeurs en Psycho-sociologie*. Paris: Armand Colin, 1996. ISBN 2-200-01464-3.

Ferre, Wilfredo. Conférence. *L'émotion, énergie cachée de l'entreprise*. Conférences sur L'Intelligence Relationnelle, organisées par l'ICAD. Disponível em http://www.ecole-de-savignac.com/fr/conference_icad.htm. Acessado em 14.7.2002.

Ferreira, Teresa Helena Schoen. **A Formação da Identidade em Adolescentes: Um estudo exploratório com estudantes do Ensino Médio**. Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Medicina, para obtenção do Título de Mestre em Ciências Aplicadas à Pediatria. São Paulo: UFSP, 2001. Disponibilizado em www.brazilpednews.org.br/mar2002/bnp4302.pdf.

Festinger, Leon.. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

Festinger, Leon; Carlsmith, James M. **Cognitive Consequences of Forced Compliance**. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959. available at <http://psychclassics.yorku.ca/Festinger/>

Filipe, Hélène. Conférence *"Personnalités psychiques et styles de comportement"*. Conférences sur L'Intelligence Relationnelle, organisées par l'ICAD. http://www.ecole-de-savignac.com/fr/conference_icad_3.htm. Acessado em 14.7.2002.

Fonseca, Jairo Simon da; Martins, Gilberto de Andrade; Toledo, Geraldo Luciano. **Estatística Aplicada**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-1901-8.

Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W.; McNamara, Randall T. **Resistance and the background conversations of change**. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, 2002, pp. 105-121. # MCB UP Limited, 0953-4814. DOI 10.1108/09534810210422991. The current issue and full text archive of this journal is available at <http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm>. (Acessado em 17.07.2002).

França, Ana Cristina Limongi; Rodrigues, Avelino Luiz. **Stress no Trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1996. ISBN 85-224-1589-7.

Freitas, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Freitas Jr., Dionysio Borges de; Michelini, Luciana Helena. **Cultura Organizacional: o caso da Escola João Guimarães Rosa - Convívio**. V SEMEAD, 2001. Disponibilizado em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/Artigos.html>. Acessado em 25.4.2002.

Garib, Giuliano; Tsumanuma, Camilo Sasuke; Chudek, Carlos Simão. **A Importância da Motivação no Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos**. Núcleo de Pesquisa em Engenharia Simultânea (NuPES) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR). Disponibilizado em <http://www.nupes.cefetpr.br/garib.pdf>. Acessado em 23.09.2002.

Giannetti, Eduardo. **Auto-Engano**. 4ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 1997/1998. ISBN: 85-7164-725-9.

Godefroid, J. **Psychologie. Science Humaine et Science Cognitive**. Bruxelles: De Boeck Université, 2001.

Goldenberg, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

Goleman, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 1996

_____, Daniel. **Mentiras Essenciais, Verdades Simples – A Psicologia da Auto-ilusão**. Do original: *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*. Tradução de Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. ISBN: 85-325-0749-2.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Do original: *Working with emotional intelligence*. Tradução de M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro:Objetiva, 1999. ISBN 85-7302-225-6.

Graça, Hélio. **É Preciso Pensar no Futuro Agora?** FUNADESP. Seminário Gestão de IES: da Teoria à Prática. www.funadesp.org.br/Publica/Anais/sergio_fiuza.pdf. Acessado em 29.8.2002.

Graeff, Claude L. *Thorny Issues Impacting Leadership Development Activities*. American Society of Business and Behavioral Sciences Conference - Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences (Volume 7, Number 3, 320-331). Las Vegas, Nevada: Steven Hall Editor, 2000.

Graen, George B.; Scandura, Terr A; Graen, Michael R. *A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity*. Journal of Applied Psychology, ago/1986, pág. 489-492)

Gramigna, Maria Rita. **Criatividade e Inovação nas Organizações**. Disponibilizado em http://www.techoje.com.br/recursoshumanos/rh_criativ_inov_org.htm. Acessado em 26.4.2002.

Gualezzi, W. **O Modelo de Burocracia**. Disponibilizado em: <http://www.unimep.br/~gualazzi/OeM02-Burocracia.htm#Inicio>. Acessado em 03.02.2002.

Guillevic, Christian. *Psychologie du Travail*. Paris: Nathan, 1999. ISBN 2-09-190-795-2.

Guimarães, Elidihara Trigueiro; **Performance comportamental e filosófica: Alavancagem para uma Competência Integrada do Administrador**. Universidade Federal do Ceará. <http://www.geocities.com/hollywood/studio/1554/artigos/artigo02.html>. Acessado em 26.04.2002.

Haddou, Marie. *Avoir Confiance en Soi*. France: Flammarion, 2000. ISBN: 2-0820-1476-2.

Hall, Calvin S.; Nordby, Veron J. **Introdução a Psicologia Junguiana**. Do original: *A primer of Jungian Psychology*. Tradução de Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: Cultrix, 1992.

Hamann, Jean. *L'estime de soi: en partie génétique ?*. In: <http://www.ulaval.ca/scom/Au.fil.des.evenements/1995/49/007.html>. Acessado em: 17/06/2001.

Heller, Robert. **Entenda e Ponha em Prática as Idéias de Peter Drucker**. Do original: *Business Mastermind - Peter Drucker*. Tradução de Rafael Montovani. São Paulo: Publifolha, 2000. ISBN 85-7402-207-1.

Hellriegel, Don; Slocum, John W.; Woodman, Richard W. *Management des Organizations*. Titre original: *Organizational Behavior*. Traduit par Michèle Truchan-Saporta. 1^{re} édition. Bruxelles: De Boeck-Wesmael, 1993. ISBN: 2-8041-1674-3.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.. **Psicologia para Administradores de Empresas. A Utilização de Recursos Humanos**. São Paulo, EPU, 1974.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4^a edição. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

Humphreys, Tony. **Auto-estima: a chave para a educação do seu filho**. Do original *Self-esteem: The key to Your Child's Education*. Tradução de Inês A. Lobhauer. São Paulo: Ground, 2001. ISBN: 85-7187-156-6.

Hurtado, Ignacio. *Autoestima: Concepto, Formación, Desarrollo e Indicaciones acerca de su Diagnóstico*. In: <http://www.psicoplanet.com/notas/indice.htm>. Acessado em 17/06.2001.

Jung, Carl G. **Tipos Psicológicos**. Do original: *Psychologische typen*. Tradução de Alvaro Cabral. 4^a Edição. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1960/1987. ISBN: 85-245-0439-0.

Kanaane, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994. ISBN: 85-224-1227-8.

Katz, Robert L. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, vol. 52. Sept/Oct 1974.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renne A. *Parables of Leadership*. Harvard Business Review, jul-ago/1992, pág. 123. Disponibilizado em <http://faculty.insead.edu/kim/PLsum.htm>. Acessado em 02 de janeiro de 2003.

Klering, Luis Roque. **Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras"**. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1994. Em <http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/Compltconting.html>. Acessado em 28.10.2002.

Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 3^a edição. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2439-X.

Leavitt, Harold J. *Managerial Psychology*. Chigaco: University of Chicago Press, 1964.

LeDoux, Joseph. **O Cérebro Emocional - Os Misteriosos Alicerces da Vida Emocional**. Do original: *The emotional Brain - The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. Tradução de Terezinha Batista dos Santos. 5ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. ISBN: 85-7302-185-3.

Linderfield, Gael. ***Self-Esteem: Simple Steps to Develop Self-worth and Heal Emotional Wounds***. Glasgow: Thorsons, 1995/2000. ISBN: 0-7225-4007-8.

Livian, Ives Frédéric. ***Introduction à l'Analyse des Organizations***. Paris: Economica, 1995. ISBN: 2-7178-2772-2.

Lippitt, G.; Langseth, P; Mossop, J. ***Implementing organizational change: a practical guide to managing change efforts***. 3rd. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Lopes, Carlos Eduardo; Abib, José Antônio Damásio. **Teoria da Percepção no Behaviorismo Radical**. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago 2002, Vol. 18 n. 2, pp. 129-137.

Lundberg, Craig C.; Young, Cheri A.. ***A note on emotions and consultancy***. Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 6, 2001, pp. 530-538. MCB University Press, 0953-4814. Disponibilizado em <http://www.emerald-library.com/ft>. Acessado em 17.07.2002.

Luz, Talita Ribeiro da. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. IX ENANGRAD. Disponibilizado em: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix_enangrad/competencias_gerenciais.pdf. Acessado em 28.8.2002

Macri, Diego Maria; Tagliaventi, Maria Rita; Bertolotti, Fabiola. ***A grounded theory for resistance to change in a small organization***. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 3, 2002, pp. 292- 310. DOI 10.1108/09534810210429327. Disponibilizado em: <http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm>. Acessado em 17.7.2002.

Maldonado, Ana Sebastián. **Como Fazer Testes**. Do original: *Cómo afrontar los tests*. Tradução de Conceição Anacleto. Lisboa: Editorial Estampa, 2000. ISBN: 972-33-1567-X.

McGregor, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. Do original: *The Human Side of Enterprise*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva. 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999. ISBN: 85-336-1128-5.

McKay, Mathew et al. **Auto-Estima em Primeiro Lugar**. Do original: *The self-esteem companion*. São Paulo: Editora Gente, 2000. ISBN: 85-7312-320-6.

Marconi, Marina. A.; Lakatos, Eva M. **Metodologia Científica**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

Mattar, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. Volume 1. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2400-4.

Maximiano, Antonio César Amau. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

May, Paulo Roberto. **A Implantação de Modelos de Gestão em uma Empresa Pública: O Modelo de Gestão Participativa e o Modelo de Controle da Qualidade Total na Centrais Elétricas de Santa Catarina - CELESC**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/EPS, 1999. Disponibilizado em <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/may/>. Acessado em 27.01.2002.

Medeiros, Thel Bauzer. **Medidas Psico & Lógicas: Introdução à Psicometria**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999. ISBN: 85-00-00661-7.

Morgan, Gareth. **Imagens da Organização**. Do original: *Imagens of organization*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. ISBN: 85-224-1341-X.

Moscovici, Fela. **Renascença Organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1996. ISBN 85-03-00463-1.

Moyses, Claudio. **Seu Sucesso pela Auto-Estima**. São Paulo: Leia Sempre, 2001. ISBN: 85-88434-01-6.

Mucchielli, Roger. **Psicologia da Relação de Autoridade**. Do original: *Psychologie de la relation d'autorité*. Tradução de Jeanne-Marie Claire Puheu e Vera Siqueira Jacoud. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

Oliveira Neto, José Dutra de; Riccio, Edson Luiz. **Desenvolvimento de um Instrumento para Mensurar a Satisfação do Usuário de Sistemas de Informações através do Método Survey**. USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em: <http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/tac/pdf/art-menssurvey.pdf>. Acessado em 08.04.2004.

Oliveira, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: Uma análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2000. ISBN: 85-221-0176-0.

Ortega, Verónica García. *Autoestima*. In:

<http://www.monografias.com/trabajos5/autoest/autoest.shtml>. Acessado em 23/03/2001.

Oubrayrie-Roussel, Nathalie; Roussel, Patrice. *Le Soi e la Motivation*. Note n° 345. Toulouse: LIRHE (CNRS/UTI), 2001. Disponibilizado em www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/345-01.pdf. Acessado em 02 de janeiro de 2003.

Pacheco Jr., Waldemar. **Abordagem Contingencial na Macroergonomia: Proposição de um Modelo de Intervenção em Projetos Organizacionais**. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC): Florianópolis, 1997. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção.

_____, Waldemar; Pereira, Vera Lúcia D. do Valle. *A Macro-ergonomics Contingency Approach an Organizational Design Intervention Model Proposition*. In: Nordic Ergonomic Conference, 1998, Lund (Suécia): Anais NES'98, 1998.

_____, Waldemar.; Pereira, Vera Lúcia D. do Valle.. *The Intervention in Organizational Project: Macroergonomic Contingency Approach*. In: XV Congresso Mundial sobre Segurança e Medicina do Trabalho. São Paulo, Anais, 1999.

_____, Waldemar; Pereira, Vera L. D. do Valle Pereira; Pereira Fº, Hyppólito do Valle. *The Individuals Motivation and Labor Performance: Ergonomics as a Toll to Identify Intrinsic and Extrinsic Factors*. Ergon-Axia 2000 - Ergonomics and Safety for Global Business Quality and Productivity. Warsaw, Poland: Central Institute for Labour Protection.: 2000. ISBN 83-87354-54-6.

Pasquali, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: UnB, 1997. ISBN 85-230-0472-6.

Queiroz, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enforque da Liderança Situacional**. Dissertação de Mestrado - Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: EPS/UFSC, 1996. Disponibilizado em <http://www.eps.ufsc.br-disserta96-queiroz-index.htm> e acessado em 01.11.2001.

Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John. *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science 29: 1983: 363-77.

Reis, Dayr; Peña, Leticia. *Reengineering the Motivation to Work*. Management Decision 39/8 [2001] 666-675. MCB University Press. ISSN 0025-1747. Disponibilizado em <http://www.emerald-library.com/ft>. Acessado em 14.7.2002.

Richardson, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN: 85-224-2111-0.

Ridderstråle, Jonas; Engström, Per. *Toward a knowledge-based theory of organizational design*. Stockholm (Sweden): Centre for Advanced Studies in Leadership. Stockholm School of Economics. 2000. ISSN 1402-0726

Robbins, Jay; Casey, Rickey Jr. *A Study of the Hackman and Oldham Model of Job Redesign and Motivation in the Manufacturing Industry*. American Society of Business and Behavioral Sciences Conference - Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences (Volume 7, Number 3, 23-28), 2000. Las Vegas, Nevada: Steven Hall Editor, 2000.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ruas, Paulo. *Conceitos Básicos de Lógica*. In http://www.criticanarede.com/filos_log.html. Acessado em 14.12.2002.

Sabbi, Deroni. *Sinto, Logo Existo – Inteligência, Emoções e a Auto-Estima*. Porto Alegre: Alcance, 1999. ISBN: 85-87262-07-6.

Saint Paul, Josiane de. *Estime de Soi, Confiance en Soi – Les fondaments de notre équilibre personnel e social*. Paris: InterEditions, 1999. ISBN: 2-10-0045946.

Santos Jr., Roberto Luís de Figueiredo. *Acidentes de Trabalho em Serviços de Limpeza Hospitalar: análise das causas*. Dissertação submetida ao Programa de pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 2004.

Sardinha, José Carlos; Leite Sardinha, Regina L. Lemos. *A Integração entre a Característica do Negócio e um Planejamento Motivacional Eficiente*. IX ENANGRAD: 2000. Disponibilizado em: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/ix_enangrad/a_integracao.pdf. Acessado em 29.8.2002.

Schermerhorn, John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Do original Basic Organizational Behavior. Tradução de Sara Rivka Gedanke. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 1999.

Simmons, Steve; Simmons Jr., John C. **Avaliando a Inteligência Emocional**. Do original: *Measuring emotional intelligence: the groundbreaking guide to applying the principles of emotional intelligence*. Tradução de Marcelo Filardi. Rio de Janeiro: Record, 1999. ISBN: 85-01-05245-0.

Silva, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: PPGE/LED/UFSC, 2001.

Snodgrass, Carol R.; Szewczak, Edward J. **The substitutability of Strategic Control Choice: An Empirical Study**. Journal of Management Studies nº 27, 1990.

StatSoft, Inc. (1998). **Statistica for Windows (Computer program manual)**. Tulsa, Ok. StatSoft, Inc, 2300 East 14Th Street, Tulsa, Ok. Disponível em <http://www.statsoft.com>.

Sternberg, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Do original *Cognitive psychology*. Tradução de Maria Regina Borges Osório. Porto Alegre: Artmed, 2000. ISBN: 85-7307-657-7.

Freeman, R. Edward; Stoner, James A. F. **Administração**. Do original *Management*. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999. ISBN 85-216-1168-4.

Tafarodi, R. W; Swann Jr., W. B. **Two Dimensional Self-Esteem: Theory and Measurement**. Personality and Individual Differences 31. Pergamon. () Elsevier Science Ltd., 2.001. 653-656. PII: S0191-8869(00)00169-0

Teixeira Filho, Jayme. **O Valor Estratégico da Gestão de Talentos**. Artigo 21, disponibilizado em <http://www.informal.com.br/artigos/art021.htm>. Acessado em 28.7.2002.

_____, Jayme. Resenha crítica de **Cultura Organizacional e Liderança: Uma visão dinâmica**, de autoria de Schein, Edgar H. e publicado por Jossey-Bass Inc. Publishers (San Francisco, CA), em 1985. Artigo 4, disponibilizado em <http://www.informal.com.br/artigos/art004.htm>). Acessado em 18.8.2002.

Teles, Antônio Xavier. **Psicologia Organizacional: a Psicologia na Empresa e na Vida em Sociedade**. 4ª edição. São Paulo: Ática, 1994. ISBN: 85-08.02797.

Tierno, Bernabé. **Autoestima**. Disponível em <http://www.sectormatematica.cl/orientacion/autoestima.htm>. Acessado em 26.12.2003.

Trader-Leigh, Karyn E. *Case Study: Identifying Resistance in Managing Change*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, 2002,. pp. 138-155. MCB UP Limited, 0953-4814. DOI 10.1108/09534810210423044. The current issue and full text archive of this journal is available at <http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm>. (Acessado em 17/07/2002).

Urdan, Flávio T. **Determinantes do Desempenho Financeiro em Empresas Brasileiras: O Ambiente, A Estratégia e a Organização**. Série Administração TD-A/3-1999. Ribeirão Preto: USP/FEA, 1999.

Vergara, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN: 85-224-2297-4.

White, Ralph; Lippitt, Ronald. **Comportamento do Líder e Reação dos três Climias Sociais. Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria**. Volume 2. São Paulo: EPU, 1975.

Wysocki, Allen F.; Kepner, Karl W.; Glasser, Michelle W. *Associates and Motivation*. EDIS document HR 004. Florida: Department of Food and Resource Economics, University of Florida. Published May 2001.

Glossário

- ✓ **Abordagem Contingencial:** Concepção de que a técnica gerencial que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias (Freeman & Stoner, 1994, página 511).
- ✓ **Abordagem de Valores Antagônicos:** *perspectiva de eficácia organizacional que combina diversos indicadores de desempenho representando valores antagônicos de gerenciamento* (Daft, 1999, página 428).
- ✓ **Alargamento do Cargo:** combinação de *duas ou mais tarefas* de mesmo nível de responsabilidade, *que anteriormente eram atribuídas a funcionários diferentes, num cargo só*, de tal modo que um indivíduo possa realizar uma variedade de tarefas (Schermerhorn, 1999, página 117).
- ✓ **Ambiente:** conjunto de fatores contextuais e transacionais que exigem ações da empresa, ou seja, *tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou um sistema)*, envolvendo variáveis gerais (tecnológicas, políticas, econômicas, legais, socioculturais, demográficas e ecológicas) e de tarefa (consumidores, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores). *É o contexto em que uma organização esta inserida e como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente* (Chiavenato, 1999b, páginas 599, 607, 615 a 617; Urdan, 1999, página 6).
- ✓ **Ambiente Externo:** Todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e ação indireta (Freeman & Stoner, 1994, página 511).
- ✓ **Ambiente de Tarefa:** *setores com os quais a organização interage diretamente e que têm efeito direto na capacidade da organização em alcançar suas metas* (Daft, 1999, página 428).
- ✓ **Aptidão:** capacidade de uma pessoa aprender alguma coisa; é uma habilidade potencial (Schermerhorn, 1999, página 61).
- ✓ **Atitude:** *predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação* (Mattar, 1999, página 199).

Atitude: é uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa à outra, a uma coisa, uma idéia ou a uma situação (DuBrin, 2003, página 63).
- ✓ **Autocracia:** governo absoluto em que o poder é sustentado por um indivíduo ou pequeno grupo e apoiado pelo controle dos recursos críticos, pelo direito da propriedade ou posse de direitos, tradição, carisma e outras razões para invocar privilégios pessoais (Morgan, 1996, página 149).

Segundo Mucchielli (1979, página II), é o *poder ou governo exercido por uma só pessoa; praticamente sinônimo de despotismo.*

- ✓ **Autoridade:** *poder para conseguir os resultados desejados, determinados pela hierarquia formal e pelos relacionamentos de subordinação* (Daft, 1999, página 428).
- ✓ **Autoridade Formal:** Poder baseado na compreensão geral de que indivíduos ou grupos específicos têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização. Também chamado de poder legítimo (Freeman & Stoner, 1994, página 511).
- ✓ **Burocracia:** *estrutura organizacional marcada por normas e procedimentos, especialização e divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, pessoal tecnicamente qualificado, cargos e incumbências separadas e comunicação e registros escritos* (Daft, 1999, página 429).
- ✓ **Centralização:** *nível de hierarquia com autoridade para tomar decisões* (Daft, 1999, página 429); grau no qual a autoridade é concentrada no topo da organização (Freeman & Stoner, 1994, página 512).

A **centralização** refere-se à concentração da tomada de decisão em um ponto específico de uma organização, ou seja, ao limite formal em que a alta direção delega autoridades para as unidades organizacionais inferiores: um menor o volume de delegação indica maior centralização (Robbins, 1983; Banner & Gagné, 1995; DuBrin, 2003, página 328).

- ✓ **Certeza:** Condição, para tomada de decisão, na qual se têm informações acuradas, mensuráveis e confiáveis sobre as conseqüências das várias alternativas que estão sendo consideradas (Freeman & Stoner, 1994, página 512).
- ✓ **Coesão:** Grau de solidariedade e de sentimentos positivos que os indivíduos têm em relação ao grupo a que pertencem (Freeman & Stoner, 1994, página 512).
- ✓ **Complexidade:** *refere-se ao número de diferentes cargos e unidades organizacionais* (DuBrin, 2003, página 329). Quanto maior é a complexidade de uma organização, tanto maior é o número de cargos e unidades organizacionais, tornando a tarefa de gerenciamento dificultada.

A **complexidade** considera a extensão da diferenciação dentro da organização, ou seja, *uma organização diferenciada horizontalmente tem muitos títulos de cargos diferentes, enquanto uma organização diferenciada verticalmente tem muitos níveis* (DuBrin, *op cit.*).

A **complexidade** possui três elementos, que são: (1) diferenciação horizontal - o grau de separação horizontal entre unidades; (2) diferenciação vertical - a profundidade da hierarquia organizacional; (3) dispersão espacial - o grau de dispersão geográfica de facilidades e de pessoal (Robbins, 1983; Banner & Gagné, 1995).

- ✓ **Comportamento Organizacional:** *micro-abordagem para organizações que focaliza as pessoas das organizações como unidades relevantes de análise* (Daft, 1999, página 429).
- ✓ **Comprometimento:** do inglês *commitment*, com significado bastante amplo, que envolve desde o sentido de encarregar e comissionar até envolver, julgar, engajar (Dicionários Oxford e Webster). Na língua portuguesa, o seu significado inclui a idéia de ações que impedem ou dificultam a realização de um determinado objetivo, além de noções de engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa (Dicionário Caldas Aulete e Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa) (Ayres, 2000).
- ✓ **Comunicação:** Processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir. Temos a comunicação verbal e não-verbal: as pessoas desempenham, na primeira, papéis formais como contadores de histórias, padres, confidentes, mexeriqueiros, espíões e conspiradores; a segunda, não-verbal, refere-se ao ambiente físico que reflete o orgulho da organização, a maneira de as pessoas se vestirem, a decoração do ambiente de trabalho, entre outros. (Coelho César, 1999)
- ✓ **Comunicação:** *processo pelo qual idéias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social. É fundamental para o homem, enquanto ser social, e para a cultura. Pode se dar através de meios não vocais, sons inarticulados, palavras (linguagem falada ou escrita) e símbolos.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Conduta:** *consiste no comportamento humano autoconsciente, isto é, comportamento controlado pelas expectativas de outras pessoas.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Conflito:** discordância sobre a alocação de recursos, ou de choques de objetivos, valores e assim por diante; pode ocorrer em nível interpessoal ou organizacional (Freeman & Stoner, 1999, página 512).
- ✓ **Conflito:** *luta consciente e pessoal, entre indivíduos ou grupos, em que cada um dos contendores almeja uma condição, que exclui a desejada pelo adversário.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Conflito do Papel Pessoal:** *condição que ocorre quando as exigências feitas por uma organização ou por um gerente colidem com os valores básicos de um indivíduo.* (DuBrin, 2003, página 78); situação e, que o indivíduo se confronta por duas ou mais exigências incompatíveis (Freeman & Stoner, 1994, página 512).

- ✓ **Consciência Coletiva:** *soma de crenças e sentimentos comuns à média dos membros da comunidade, formando um sistema autônomo, isto é, uma realidade distinta que persiste no tempo e une as gerações (Durkheim).*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Contingência:** *teoria pela qual uma coisa depende de outras; a situação da organização determina a correta abordagem de gerenciamento.* (Daft, 1999, página 429)
- ✓ **Controle:** processo a destinado a garantir que as atividades realizadas se igualem às planejadas (Freeman & Stoner, 1994, página 512).
- ✓ **Controle Burocrático:** método de controle que emprega regras estritas para assegurar o comportamento desejado pelas unidades organizacionais (Freeman & Stoner, 1999, página 512).
- ✓ **Controle Cultural:** método de controle que enfatiza o direcionamento implícito e informal baseado numa cultura global da empresa (Freeman & Stoner, 1999, página 512).
- ✓ **Coordenação:** *integração das atividades realizadas pelas partes separadas de uma organização, para alcançar objetivos organizacionais.* (Freeman & Stoner, 1999, página 230)
- ✓ **Crença:** *aceitação como verdadeira de determinada proposição, que pode ou não ser comprovada. Tem a possibilidade de ser tanto intelectual (crença científica) como emocional, falsa ou verdadeira. A realidade da crença independe da verdade intrínseca e objetiva de dada proposição (ou a ausência dela).* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).

Crença: *juízo produzido sob a influência de alguém ou algo em que confiamos. É a perspectiva que nos como certa e é base para o entendimento das coisas. Elas evoluem no tempo, no sentido de sua confirmação ou contestação conforme experiência vivida.* (Broxado, 2001, página 39)

Crenças e Pressupostos Organizacionais - expressa aquilo que é tido como verdade na organização. Para a formação de pressupostos, é necessário que determinado grupo tenha tempo de vida para formá-los, conheça bem a organização, seu produto e suas funções. (Freitas, 1991)

- ✓ **Cultura:** *forma comum e aprendida da vida, que compartilham os membros de uma sociedade, e que consta da totalidade dos instrumentos, técnicas, instituições, atitudes, crenças, motivações e sistemas de valores que o grupo conhece* (Foster). (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_c.html, acessado em 20/10/2002).

Cultura: um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, na medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles

problemas. (...) o **comportamento** pode ser um reflexo da cultura ou também ser causado por contingências (Schein *apud* Teixeira Filho, 2002, página 4).

Cultura: *conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e ensinando aos novos membros como sendo o correto* (Daft, 1999, página 429).

- ✓ **Cultura de Clã:** *cultura que focaliza principalmente o envolvimento e a participação dos membros da organização e a rápida mutabilidade das expectativas do ambiente externo* (Daft, 1999, página 429).
- ✓ **Cultura Organizacional:** somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos entre grupos, entre pessoas e informais (Freitas Jr. & Michelini, 2001, página 2); conjunto de critérios importantes, como normas, valores, atitudes e crenças compartilhados pelos membros da organização (Freeman & Stoner, 1994, página 513).
- ✓ **Democracia:** *filosofia ou sistema social que sustenta que o indivíduo, apenas pela sua qualidade de pessoa humana, e sem consideração às suas qualidades, posição, status, raça, religião, ideologia ou patrimônio, deve participar dos assuntos da comunidade e exercer nela a direção que proporcionalmente lhe corresponde.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_d.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Descentralização:** delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através de pequenas unidades organizacionais autônomas (Freeman & Stoner, 1999, página 513),
- ✓ **Desvio:** *o comportamento de um desvio é conceituado não apenas como um comportamento que infringe uma norma por acaso, mas também como um comportamento que infringe determinada norma para a qual a pessoa está orientada naquele momento; o comportamento de um desvio consiste, pois, em infração motivada.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_d.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Diferenciação:** princípio segundo o qual as diferenças nos estilos de trabalho, inclusive em orientação e estrutura, podem complicar a coordenação das atividades da organização (Freeman & Stoner, 1999, página 513).
- ✓ **Dissonância Cognitiva:** situação na qual as peças do conhecimento, informações, atitudes ou crenças mantidas por um indivíduo são contraditórias. (DuBrin, 2003, página 63)
- ✓ **Divisão do Trabalho:** *a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo.* (Freeman & Stoner, 1999, página 230)

- ✓ **Emoção:** Em geral, o termo emoção é referido às experiências subjetivas, conceitualmente dividindo-o em dois específicos fenômenos, reações afetivas e humor, sendo que estes são subdivididos em outras três dimensões: intensidade, persistência e foco em relação ao objeto de atenção. Uma reação afetiva varia de frágil a forte em intensidade, relativamente curta em persistência e é focada num particular estímulo. Humor, em contraste, é de baixa intensidade, tipicamente de longa duração e não é focada em alguma coisa em particular. (Lundberg & Young, 2001, página 531)
 - ✓ **Enriquecimento do Cargo:** planejamento que visa a prática de melhorar o conteúdo do cargo com a ampliação vertical de responsabilidades, acrescentando dois ou mais fatores motivacionais, tais como aumentar a oportunidade de realização, crescimento e reconhecimento. (Schermerhorn, 1999, página 117)
 - ✓ **Especialização** refere-se ao comportamento papel-específico que se foca em certos deveres e atividades para as quais alguém necessita de treinamento. Divisão de trabalho usualmente refere-se à prática de desdobrar um trabalho extenso em tarefas menores, menos complexas e rotineiras, as quais podem ser executadas por um não especialista. (Banner & Gagné, 1995)
 - ✓ **Especialização de Tarefas:** divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples (Freeman & Stoner, 1999, página 513).
 - ✓ **Estima:** *apreciação favorável de alguém. Consciência de seu valor, reconhecimento de suas capacidades ou qualidades. Julgamento que serve de base a confiança. A estima por alguém pode ser limitada a alguma de suas capacidades (maneira de tratar situações definidas), e em outros setores ser substituída pela falta de estima, desconsideração, dúvida ou até desconfiança.* (Mucchielli, 1979, página VIII)
- A **estima de si mesmo** é um fator importante da força do eu. Este juízo sobre si-mesmo, quando sadio, consiste numa apreciação justa das possibilidades, das incapacidades, das falhas ou lacunas, "daquilo que se é capaz de fazer". Pode ser falseado de várias maneiras, cujos extremos são: a superestima de si e a dúvida patológica de si mesmo (complexo de inferioridade, depressão, sentimento de incomplementação). (Mucchielli, 1979, página VIII)
- ✓ **Estereótipos:** *construções mentais falsas, imagens e idéias de conteúdo alógico, que estabelecem critérios socialmente falsificados. Os critérios baseiam-se em características não comprovadas e não demonstradas, atribuídas a pessoas, a coisas e a situações sociais, mas que, na realidade, não existem.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_e.html, acessado em 20/10/2002).
 - ✓ **Estresse:** a tensão e a pressão resultante quando o indivíduo acha que uma situação apresenta exigência que ameaçam exceder sua capacitação ou recursos (Freeman & Stoner, 1999, página 513).

- ✓ **Estórias e Mitos** – estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são estórias consistentes nos valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia. (Freitas, 1991)
- ✓ **Estrutura Informal:** os relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente pelos membros de uma organização que emergem inevitavelmente das necessidades pessoais e grupais dos empregados (Freeman & Stoner, 1999, página 513).
- ✓ **Estrutura Organizacional:** *a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.* (Freeman & Stoner, 1999, páginas 230 e 513)

Estrutura da Organização: *é o arranjo das pessoas e tarefas para alcançar as metas organizacionais.* (DuBrin, 2003, página 326)

A **estrutura da organização** é definida por Robbins (1983) como tendo três componentes. Estes são *complexidade, formalização e centralização*. Banner e Gagné (1995) adicionam um outro componente aos três anteriores, chamado de *integração*. Estes autores também se utilizam do termo *diferenciação* como um sinônimo de *complexidade*.

- ✓ **Ética:** *conjunto de princípios e valores morais que orienta o comportamento de uma pessoa ou de um grupo em relação ao que é certo ou errado.* (Daft, 1999: 431)
- ✓ **Expectativa de Comportamento:** o que se espera do indivíduo, *no que se refere à sua conduta em determinadas situações sociais.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_e.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Formalização:** *grau para o qual as expectativas quanto aos métodos de trabalho são especificadas, registradas por escrito e aplicadas. Quanto maior for a quantidade de políticas, regras e procedimentos especificando o modo como as pessoas devem se comportar, mais formal é a organização,* indicando maior padrão mecanístico e burocrático. (DuBrin, 2003, página 328)
- ✓ **Gerência (Management):** Palavra que parece ter origem na expressão francesa arcaica *ménager* (administrar uma propriedade). Provém da separação moderna dos poderes, até então confundidos: do proprietário da empresa e o Diretor Geral. O *management* (gerência) é só a gestão, mas entendida num sentido mais completo do que aos atos de administrar, de dirigir; compreende também o espírito de empresa (inovações, criatividade, dinamismo prospectivo), a preocupação em promover a participação e o senso do social (senso de relações humanas e preocupação pela função social da empresa, por seus objetivos outros além da simples eficácia e do rendimento). (Mucchielli: 1979, página XII)
- ✓ **Grupo:** duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um objetivo comum (Freeman & Stoner, 1999, página 514).

- ✓ **Grupos:** *formam uma coletividade identificável, estruturada, contínua, de pessoas sociais que desempenham papéis recíprocos, segundo determinadas normas, interesses e valores sociais, para a consecução de objetivos comuns (Fichter).*

Grupos primários: *são caracterizados por uma íntima cooperação e associação face a face. São primários sob vários aspectos, principalmente porque são fundamentais na formação da natureza social e nos ideais do indivíduo. O resultado dessa associação íntima é, psicologicamente, certa fusão das individualidades num todo comum, de modo que o próprio ego individual se identifica, pelo menos para vários fins, com vida e os propósitos comuns ao grupo. Possivelmente a maneira mais simples de descrever essa totalidade consiste em apresentá-la como "nós", porque envolve a espécie de simpatia e de identificação mútuas para os quais o "nós" é a expressão natural (Cooley).*

Grupos de Referência: *exercem ascendência sobre os indivíduos pela natureza e modo de identificação que neles despertam. Geralmente, a pessoa não pertence (mas pode pertencer) ao grupo de referência, que tem o condão de influenciá-lo, originando uma assimilação psicológica, funcionando como quadro de referência para as aspirações, tomada de consciência, opiniões, atitudes e padrões de comportamento do indivíduo.*

Grupo Secundário: *possui certas características que se apresentam como opostas às do grupo primário. As relações geralmente são estabelecidas por contacto indireto e, no caso de serem por contacto direto, são passageiras e desprovidas de intimidade; as relações são ainda formais e impessoais. No grupo secundário, a consciência do "nós" é fraca, o tipo de contacto predominantemente secundário e categórico a posição dos membros define-se em relação aos papéis que lhes cabem, sendo sua participação limitada à contribuição que prestam.*

(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_g.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Habilidade:** *reflete a capacidade existente de uma pessoa desempenhar várias tarefas necessárias para um dado cargo. (Schermerhorn, 1999, página 61)*
- ✓ **Hábito:** *forma de conduta individual, mecanizada ou automatizada pelo indivíduo.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_h.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Heróis** - *enquanto os dirigentes conduzem a organização, os heróis possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar (Freitas, 1991).*
- ✓ **Hierarquia:** *do grego ieros (sagrado) e archein (comandar), tirado diretamente do vocabulário religioso de acordo com o qual a autoridade vem de Deus. No sentido corrente, designa a escala de cargos de responsabilidade e de autoridade e a ordem das quantidades e das áreas de poder segundo o organograma. (Mucchielli, 1979, página X).*

- ✓ **Identificação:** *Mecanismo psicológico pelo qual um indivíduo procura involuntariamente tornar-se idêntico a um outro que é, para ele, um Ideal do Ego, um modelo de referência.*(Mucchielli, 1979).
- ✓ **Ideologia:** *sistema de idéias peculiar a determinado grupo social, condicionado quase sempre pela experiência e interesses desse grupo. A função da ideologia consiste na conquista ou conservação de determinado status social no grupo. Atitudes ou doutrinas políticas, econômicas ou filosóficas desempenham, geralmente, funções de ideologia. Mais precisamente, é o conjunto de crenças, idéias, doutrinas próprias a uma sociedade ou a uma classe. No contexto de uma sociedade, a ideologia pode estar em harmonia com valores que prevalecem na própria sociedade, ou opor-se a eles. Não deixa, entretanto, de ficar afetada pela experiência dentro dessa sociedade. Assim, há uma ideologia do socialismo, uma ideologia da livre empresa, uma ideologia da sociedade industrial, marcadas pelas variáveis dos momentos históricos que percorrem* (Delorenzo).
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_i.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Incerteza:** *diferença entre a quantidade de informação requerida para executar a tarefa e a quantidade de informação já possuída pela organização.*(Galbraith apud Chiavenato, 1999b, página 670).

Incerteza: condição de tomada de decisão em que se enfrentam situações externas imprevisíveis ou não têm informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos (Freeman & Stoner, 1999, página 514).

- ✓ **Influência:** qualquer ação ou exemplo de comportamento que cause uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo (Freeman & Stoner, 1999, página 514).
- ✓ **Integração:** grau em que os empregados de vários departamentos trabalham juntos de uma forma unificada (Freeman & Stoner, 1999, página 514).

Integração pode ser definida como a "qualidade do estado de colaboração que existe entre departamentos aos quais é requerido uma unidade no esforço exigido pelas demandas do ambiente." (Pugh, 1979, apud Banner & Gagné, 1995, página 140). Integração é a característica estrutural que assegura a correta comunicação, controle e coordenação dentro da organização, permitindo que diferentes departamentos e/ou pessoas falem da mesma maneira e trabalhem em conjunto pelo mesmo objetivo.

- ✓ **Interação:** *é a ação social, mutuamente orientada, de dois ou mais indivíduos em contacto. Distingue-se da mera interestimulação em virtude envolver significados e expectativas em relação às ações de outras pessoas. Podemos dizer que a interação é a reciprocidade de ações sociais.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_i.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Interesses:** desenvolvem-se *quando o indivíduo tem conhecimento de algo, sente algo ou deseja algo; encarados subjetivamente, os interesses são desejos; objetivamente, são carências.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_i.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Intuição:** uma maneira, com base na experiência, de saber ou de raciocinar na qual o julgamento e o equilíbrio são feitos automaticamente. (DuBrin, 2003, página 104)
- ✓ **Isomorfismo mimético:** adoção e cópia de estruturas, técnicas ou procedimentos semelhantes de outras organizações aparentemente bem sucedidas, sob condições de incerteza ambiental. (Daft, 1999, página 432).
- ✓ **Legitimidade:** *implica a aceitação do poder por uma pessoa ou grupo, pois este(s) age(m) em conformidade com os valores acatados pelos subordinados.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_l.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Liderança:** habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho. (Kim & Mauborgne, 1992, página 123)

Liderança: *o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo.* (Freeman & Stoner, 1999, página 344)
- ✓ **Mecanístico:** *sistema de organização caracterizado por normas, procedimentos, uma clara hierarquia de autoridade e tomada de decisões centralizada* (Daft, 1999, página 429).
- ✓ **Meta:** um objetivo caracterizado por um prazo relativamente curto e por realizações específicas e mensuráveis (Freeman & Stoner, 1999, página 514).
- ✓ **Modelo:** representação simplificada das propriedades fundamentais de um objeto, evento ou relacionamento do mundo real; pode ser verbal, físico ou matemático (Freeman & Stoner, 1999, página 514).
- ✓ **Motivação:** forças psíquicas de um indivíduo que determinam o seu nível de esforço e o seu grau de persistência na superação de obstáculos, com fins de atingir determinados objetivos. (Kanfer *apud* Robins & Casey, 2000, página 24).

Motivação: os fatores que causam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Freeman & Stoner, 1999: 514).

Motivação (num ambiente de trabalho): *processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. (...) uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.* (DuBrin, 2003, página 110)
- ✓ **Mudança Cultural:** *qualquer alteração na cultura, sejam traços, complexos, padrões ou toda uma cultura.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_m.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Norma:** qualquer modo ou condicionante de conduta socialmente aprovada.

(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_n.html, acessado em 20/10/2002).

Normas - sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros, ou seja, “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (Freitas, 1991).

- ✓ **Orgânico:** *sistema de organização marcado por fluxo livre, processos adaptáveis, hierarquia pouco clara de autoridade e decisões descentralizadas* (Daft, 1999, página 433).
- ✓ **Organização:** duas ou mais pessoas que trabalham juntas de forma estruturada para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos (Freeman & Stoner, 1999, página 514).
- ✓ **Organograma:** *representação gráfica da estruturação hierárquica das responsabilidades num conjunto humano organizado. Várias formas de representação já convencionadas permitem visualizar as relações formais de autoridade-subordinação* (Mucchielli, 1979, página XIV).

Organograma: diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, ou departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam (Freeman & Stoner, 1999, página 515).

- ✓ **Padrões Culturais:** conjunto de complexos culturais. O conceito de padrão implica maior integração e inter-relação dos elementos como unidade semi-independente, num todo.
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_p.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Papel:** *é o padrão de comportamento esperado e exigido de pessoas que ocupam determinado status. Portanto, as maneiras de comportar-se, esperadas de qualquer indivíduo que ocupe certa posição (status), constituem o papel associado com aquela posição.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_p.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Paradigma:** *idéia compartilhada que representa um modo fundamental de pensar, perceber e compreender o mundo.* (Daft, 1999, página 432)
- ✓ **Personalidade:** organização dinâmica dos traços do interior do "eu", formado a partir dos genes particulares que herdamos, das existências singulares que suportamos e das percepções individuais que temos no mundo, capazes de tornar cada indivíduo único em sua maneira de ser e desempenhar seu papel social. (In: <http://www.psiqweb.med.br/persona/persona.html>, acessado em 13/06/2002).

Interesses, motivos, crenças e atitudes (incluindo opiniões sobre o self e os outros), hábitos de ação (pontualidade, por exemplo), fontes de perturbação emocional e assim por diante, tudo isso se inclui sob o cabeçalho "personalidade" (Cronbach, 1996, página 416).

Personalidade *refere-se aos padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo, expressados numa grande variedade de situações. Sua personalidade é a combinação de atributos, traços e características que fazem de você um indivíduo singular. Sua maneira de andar, de falar, sua aparência, conversa, criatividade e características contribuem para a sua personalidade; a personalidade pode, portanto, ser vista como a essência de quem somos.* (DuBrin, 2003, página 36).

- ✓ **Planejamento:** processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los (Freeman & Stoner, 1999, página 515).
- ✓ **Poder:** capacidade de influenciar as pessoas para se conseguir resultados desejados (Daft, 1999, página 432); habilidade de exercer influência, que é, na realidade, a habilidade de mudar atitudes ou o comportamento de um indivíduo ou de um grupo (Freeman & Stoner, 1999, página 515).
- ✓ **Política:** plano permanente que estabelece diretrizes gerais para a tomada de decisão (Freeman & Stoner, 1999, página 515).
- ✓ **Política Organizacional:** *atividades para adquirir, desenvolver e utilizar o poder e outros recursos para obter o resultado preferido por alguém, quando existe incerteza ou desacordo sobre as opções.* (Daft, 1999, página 432)
- ✓ **Pressão Social:** *conjunto das influências que se exerce sobre os indivíduos ou grupos com o propósito de modificar a sua conduta, para conseguir certos objetivos claramente definidos. Com um sentido mais restrito, entende-se que é uma forma de opinião pública, cujo peso se faz valer com frequência perante os funcionários públicos ou os corpos legislativos, para levar a cabo determinadas ações a respeito de problemas sociais concretos* (Watson).
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_p.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Pressupostos:** *conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece.* (Broxado, 2001, página 39).
- ✓ **Projeto de Cargo:** processo de planejamento e especificação das tarefas do cargo, bem como arranjos de trabalho que devem ser realizados. (Schermerhorn, 1999, página 116).
- ✓ **Projeto Organizacional:** processo de planejamento estratégico de 'design' organizacional, compreendendo a definição da estrutura organizacional, além de problemas vinculados às dicotomias *centralização x descentralização, burocracia x adhocracia, diferenciação x integração, ou a processo decisório, cultura organizacional e temas afins.* (Cury, 1995, páginas 143 e 144).

Projeto Organizacional: *processo de criação de uma estrutura que melhor sirva a um propósito, estratégia e ambiente.* (DuBrin, 2003, página 326).

Projeto Organizacional: determinação da estrutura organizacional que é mais apropriada para a estratégia, para o pessoal, para a tecnologia e as tarefas da organização (Freeman & Stoner, 1999, página 230 e 516).

- ✓ **Regras:** planos permanentes que detalham ações específicas a serem executadas numa dada situação (Freeman & Stoner, 1999, página 516).
- ✓ **Religião:** *constitui um sistema unificado de crenças e práticas relativas a coisas sagradas, isto é, a coisas colocadas à parte e proibidas – crenças e práticas que unem, numa comunidade moral única, todos os que as adotam* (Durkheim). (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_r.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Ritos, Rituais e Cerimônias** - “os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa” (Freitas, 1991). Para atingir o objetivo, podemos citar Integração, reconhecimento e início de formação. Eles mudam de acordo com as necessidades, problemas ou falhas ocorridas na organização.
- ✓ **Self:** *auto-imagem; conjunto de esquemas que define o que queremos dizer com “eu”, “mim” e “meu”, que codifica um senso de nós mesmos e do mundo (...), moldando o modo pelo qual a pessoa filtra e interpreta a experiência.* (Goleman, 1997, página 100)
- ✓ **Símbolo:** *representação mental de uma situação, objeto, pessoas ou organização e que serve como veículo de significado, geralmente representado por uma outra coisa.* (Broxado, 2001, página 39)

Símbolo: *por sua forma e natureza os símbolos evocam, perpetuam ou substituem, em determinado contexto, algo abstrato ou ausente.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_s.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Simplificação do Cargo:** abordagem de definição do cargo que tenta padronizar os procedimentos de trabalho e empregar pessoas em tarefas bem-definidas, altamente especializadas e rotineiras. (Schermerhorn, 1999, página 116).
- ✓ **Sincretismo:** *processo de fusão de elementos ou traços culturais, dando como resultado um traço ou elementos novos.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_s.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Sinergia:** condição no qual o todo é maior do que a soma das suas partes. Em termos organizacionais, significa que os departamentos que interagem cooperativamente são mais produtivos do que se operassem isoladamente (Freeman & Stoner, 1999, páginas 378, 516 e 517).
- ✓ **Sistema:** *conjunto de elementos interativos que recebe entradas (inputs) do ambiente, as transforma e apresenta resultados ao ambiente externo* (Daft, 1999, página 434).

- ✓ **Sistema Aberto:** um sistema que interage com o seu ambiente (Freeman & Stoner, 1999, página 517).
- ✓ **Sistema Fechado:** *sistema autónomo, incluído e não-dependente do ambiente* (Daft, 1999, página 434); sistema que não interage com o seu ambiente (Freeman & Stoner, 1999, página 517).
- ✓ **Sistema Mecanicista (ou mecanístico):** sistema caracterizado por uma organização burocrática (Freeman & Stoner, 1999, página 517).
- ✓ **Sistema Orgânico:** sistema caracterizado por ações de grupo e comunicação aberta (Freeman & Stoner, 1999, página 517).
- ✓ **Socialização:** *processo pelo qual ao longo da vida a pessoa humana aprende e interioriza os elementos sócio-culturais do seu meio, integrando-os na estrutura da sua personalidade sob a influência de experiências de agentes sociais significativos, adaptando-se assim ao ambiente social em que deve viver* (Rocher). (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_s.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Status:** *é o lugar ou posição que a pessoa ocupa na estrutura social, de acordo com o julgamento coletivo ou consenso de opinião do grupo. Portanto, o status é a posição em função dos valores sociais correntes na sociedade. Pode apresentar-se como status legal e/ou social. Status legal é uma posição caracterizada por direitos (reivindicações pessoais apoiadas por normas) e obrigações (deveres prescritos por normas), capacidades e incapacidades, reconhecidas pública e juridicamente, importantes para a posição e as funções na sociedade.*

Status social: *abrange características da posição que não são determinados por meios legais. Portanto, difere do status legal por ser mais amplo e abarcar outras características de comportamento social além das estipuladas por lei. Além de legal e social, os status podem ser atribuídos ou adquiridos.*

Status atribuído: *é independente da capacidade do indivíduo; é-lhe atribuído mesmo contra a sua vontade, em virtude do seu nascimento.*

Status adquirido: *depende do esforço e do aperfeiçoamento pessoal. Por mais rígida que seja a estratificação de uma sociedade e os numerosos status atribuídos, há sempre a possibilidade de o indivíduo alterar o seu status através de habilidade, conhecimento e capacidade pessoal. Esta conquista do status deriva, portanto, da competição entre pessoas e grupos, e constitui vitória sobre os demais.*

Outras formas de status são: Status principal, básico ou chave (é o status mais significativa para a sociedade, já que as pessoas possuem tanto status quantos forem os grupos de que participam); status posicional (aparece quando determinados aspectos - família, educação, ocupação e rendimento - e alguns índices exteriores - modos de falar, maneiras de se portar etc. -

caracterizam um indivíduo como representante de determinado grupo ou classe social, sendo portador de certo prestígio. Portanto, é a posição social atribuída pelos valores convencionais correntes na sociedade ao grupo ou categoria do qual o indivíduo é um representante); **status pessoal** (é a posição social real determinada pelas atitudes e comportamentos daqueles entre os quais o indivíduo vive e se movimenta, fazendo com que pessoas, com idêntico **status posicional**, tenham, mercê das suas qualidades particulares, diferente status pessoal).

(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_s.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Tabu:** designa imposições (principalmente proibições) de mérito, apresentadas como inquestionáveis, isto é, de cuja origem e validade não é lícito indagar. Encontra-se na base das religiões ágrafas, nas quais inexistem esforços de justificação racional. Por vezes, essas imposições coincidem com preconceitos, conduzindo à ordem social ou a práticas higiênicas, mas não se imagina, mesmo nesses casos, qualquer fundamento de ordem lógica.

(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_t.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Tabus** - elemento importante da cultura “que tem um papel de orientar o comportamento, e marcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (Freitas, 1991).
- ✓ **Tecnocracia:** regra exercida através do uso do conhecimento, poder de especialistas e habilidade de resolução de problemas relevantes. (Morgan, 1996, página 149)

Tecnologia: a aplicação prática de ferramentas e procedimentos a processos de produção ou prestação de serviços (Lovelock *apud* Coelho César, 1999, página 2).

Tecnologia: ferramentas, técnicas e ações usadas para transformar insumos organizacionais em resultados (Daft, 1999, página 434).

Tecnologia Não-rotineira: tecnologia na qual existe grande variedade de tarefas e o processo de conversão não é analisável ou bem compreendido (Daft, 1999, página 434).

Tecnologia Rotineira: tecnologia na qual existe pequena variedade de tarefas e a utilização de procedimentos computacionais objetivos (Daft, 1999, página 434).

- ✓ **Teoria:** conjunto coerente de suposições exposto para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para se prever eventos futuros (Freeman & Stoner, 1999, página 517).
- ✓ **Traços Culturais:** a menor parte ou componente significativo da cultura.
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_t.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Tradição:** aspectos culturais, materiais e espirituais, transmitidos oralmente de geração em geração, através de hábitos, usos e costumes. (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_t.html, acessado em 20/10/2002).

- ✓ **Usos:** *normas de conduta coletiva; não são consideradas obrigatórias.*
(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_u.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Utopia:** *regime social, econômico e político que, por ser perfeito e ideal, não pode ser encontrado em nenhum lugar.* (In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_u.html, acessado em 20/10/2002).
- ✓ **Valor:** do latim *valere*, significa que tem valor, custo e está vinculado à noção de preferência ou de seleção. Para Rokeach, valor é como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é pessoalmente ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas. Para esse autor, a cultura, a sociedade e a personalidade antecedem os nossos valores e as nossas atitudes, sendo nosso comportamento a sua maior consequência (in: Cohen & Segre, 2002).

Valor: consiste em qualquer dado que possua um conteúdo empírico acessível aos membros do grupo e uma significação com relação à qual é, ou poderá ser, objeto de atividade (Thomas).

(In: http://www.terravista.pt/Bilene/2458/dic-soc/soc_u.html, acessado em 20/10/2002).

Valores (I): são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados. Refletem o senso de certo e errado, o que "deve ser", da pessoa. "Direitos iguais para todos" e "As pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade" são duas frases que representam valores. Valores tendem a influenciar atitudes e comportamento (Schermerhorn, 1999, página 65).

Valores (II): *idéias, reflexões, e sentidos compartilhados, que as pessoas têm do que é vital, importante e acessível para o grupo a que pertencem. Nascem do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, aprendizagens, convivências, educação familiar) e são guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, correlacionando e juntando duas atividades* (Broxado, 2001, página 39).

- ✓ **Valores Organizacionais** - são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, definem o sucesso em termos concretos para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Podem ser definidos através de filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Assim, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados se sintam motivados e sendo parte importante da organização. (Freitas, 1991).