

**ALINE FREGAPANI SILVA GARGHETTI**

**CRENÇAS DECLARADAS POR GESTORES SOBRE A  
NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS  
PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS**

Florianópolis (SC)

2010



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

Aline Fregapani Silva Garghetti

**CRENÇAS DECLARADAS POR GESTORES SOBRE A  
NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS  
PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS**

Dissertação submetida ao Programa  
de Pós-Graduação da Universidade  
Federal de Santa Catarina para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

Florianópolis (SC)

2010

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

G231c Garghetti, Aline Fregapani Silva  
Crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e  
comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados  
[dissertação] / Aline Fregapani Silva Garghetti ; orientador,  
Narbal Silva. - Florianópolis, SC, 2010.  
415 p.: il., quadros

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Comportamento humano. 3. Organização  
administrativa. 4. Psicologia social. I. Silva, Narbal. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU 159.9





Dedico este trabalho ao meu marido, que abriu mão de muitas coisas para que eu pudesse realizá-lo. Obrigada pelo seu apoio, amor e compreensão! Dedico também ao meu filho, um anjo desde o princípio.





## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre esperar com festa, roupa nova, anel, sandálias e um abraço paternal. Por Sua infinita bondade, misericórdia e amor.

Ao meu marido, pela paciência, amor, carinho, apoio, dedicação, cumplicidade e incentivo incondicional em todos os momentos. Sem você eu não teria conseguido!

Aos meus pais, que sempre se empenharam em me preparar para os desafios da vida, me fazendo questionar a realidade e incentivando que eu me tornasse responsável por mim e pelo próximo. Por seu amor incondicional, apoio, colos, carinho, palavras de incentivo, dedicação.

Aos meus irmãos, pela amizade, companheirismo, incentivo, e por me darem a certeza de sempre poder contar com eles.

Ao meu professor e orientador, Narbal Silva, por sua dedicação a mim e à Pós-Graduação da Psicologia da UFSC. Pelas horas de trabalho, de análise, de discussão, por sua disposição em ajudar, em dialogar, em contribuir, em me fazer refletir e evoluir. Por sempre me desafiar, me propor ir além, e fazer com que eu buscasse sempre novas descobertas. Por tudo o que fez por mim para que eu pudesse me transformar em mestre ao longo destes dois anos. Minha sincera gratidão!

Aos professores Suzana Tolfo, José Carlos Zanelli e Graziela Alperstedt, por sua disposição em ajudar, contribuir e por sua prontidão a participar da banca de avaliação.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação de Psicologia, pelos momentos de troca, de amizade, de descontração, e também de incentivo.

A Luiz G. C., por sua disposição, incentivo e prontidão em abrir as portas da organização para a realização da pesquisa. À Juliana e Letícia, por todo o apoio e ajuda para a realização da pesquisa. A todos os participantes da pesquisa, pela confiança em mim depositada e por se abrirem para falar de sua realidade.

A Angélica Berndt e Sybele Cruz, pelo incentivo, apoio, ajuda para que eu realizasse o mestrado, e por estarem sempre disponíveis para discutir minhas dúvidas, e ajudar a resolvê-las.

À professora Albertina Bonetti, por sua disposição em dividir seu conhecimento, e pela forma carinhosa como me recebeu em sua casa.

À sociedade brasileira, que sustenta o ensino público, gratuito e de qualidade, por me proporcionar a realização do Curso de Mestrado na UFSC. Obrigada!



## RESUMO

Estudos realizados por McGregor (1992) demonstram que as pressuposições gerenciais sobre a natureza humana influenciam em larga medida os comportamentos gerenciais no dia a dia das organizações. No entanto, tais pressuposições não podem ser conhecidas diretamente, pois os valores em uso podem diferir dos valores esposados (ARGYRIS, 1992). Por se tratarem de processos intrapsíquicos, as crenças somente podem ser conhecidas por meio de suas manifestações, indiretamente, e inferidas por meio das contradições e conflitos observados entre o comportamento manifesto e os valores subjacentes aos comportamentos gerenciais (SCHEIN, 2007). Desta forma, no presente estudo investigou-se as relações entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados. Trata-se de um estudo de caso em que se utilizou fontes de informação indiretas (entrevistas semi-estruturadas com gestores e subordinados e análise documental). Verificou-se haver coerência parcial entre ambos fenômenos na maioria das categorias investigadas, o que revela a necessidade de haver mais investimentos na formação dos gestores na organização pesquisada, além da criação de espaços e incentivo a comportamentos de diálogo e aproximação das diferentes percepções. Também são recomendados que sejam realizados novos estudos em diferentes setores (comércio, serviços), além da realização de estudos que levem em conta as relações entre o tema e a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** crenças gerenciais, natureza humana, percepção de comportamentos gerenciais, paradoxos organizacionais, interação humana.



## ABSTRACT

Studies developed by McGregor (1992) has demonstrated that the management assumptions about the human nature influences their behavior in the organizations. However, those assumptions can not be known directly, because the values in use can differ from the presented values (ARGYRIS, 1992). Like the beliefs are psychic phenomena, just can be known by its manifestations, indirectly, inferred through the contradictions and conflicts observed between the expressed behavior and the management behavior underlying values (SCHEIN, 2007). In this way, were investigated in this study the relation between the belief declared by managers about the human nature and the managerial behavior noticed by their subordinates. It's a case study that used indirect information source (semi-structure interview with managers and subordinates and documental analyses). It was verified that there is partial coherence between both phenomena in the most investigated categories, what revels the need to dedicate more investments on the management development in the researched organization, beyond the creation of spaces and incentive to dialogue behaviors and different perceptions approach. Are also recommended that new studies in different organizations (services, commerce) are carried through, discussing the relations between this subject and the organizational culture.

**Keywords:** management beliefs, human nature, behavior management perceptions, organizational paradoxes, human interaction.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - O Modelo da Ação Racional .....	39
<b>Figura 2</b> - Contínuo imaturidade – maturidade .....	65
<b>Figura 3</b> - Determinação de um estilo apropriado de liderança..	66
<b>Figura 4</b> - Continuum de padrões de liderança .....	69
<b>Figura 5</b> - Modelo de funcionamento do Sistema Crenças, Valores, Atitudes, Conhecimento e Percepção no comportamento de gerentes .....	72
<b>Figura 6</b> - Organograma da organização pesquisada .....	88
<b>Figura 7</b> - Número de Participantes por Sexo .....	92
<b>Figura 8</b> - Número de participantes por grau de escolaridade por nível hierárquico .....	93
<b>Figura 9</b> - Número de participantes por Área de Trabalho.....	94
<b>Figura 10</b> - Caracterização da formação dos gestores.....	95
<b>Figura 11</b> - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/ iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação para que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho .....	123
<b>Figura 12</b> - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/ iniciativa ou dependência/ passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação aos subordinados que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados.....	137

<b>Figura 13 -</b>	Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e a origem dos comportamentos gerenciais (baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) conforme percepção dos subordinados	155
<b>Figura 14 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre o lócus de controle das pessoas e o lócus de controle do gestor conforme percepção dos subordinados.....	175
<b>Figura 15 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/ sentimentos das pessoas em seu desempenho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção .....	197
<b>Figura 16 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a capacidade de autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção.....	198
<b>Figura 17 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos ideais diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção.....	212
<b>Figura 18 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características do gestor ao dirigir o seu trabalho, conforme percepção dos subordinados.....	227



<b>Figura 19 -</b>	Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre a forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder conforme percepções dos subordinados .....	248
<b>Figura 20 -</b>	Relações e grau de coerência existentes entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados .....	266
<b>Figura 21 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente das pessoas ao trabalho e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de criar condições (ou não) para que gostem do trabalho .....	291
<b>Figura 22 -</b>	Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais conforme percepção dos subordinados .....	312
<b>Figura 23 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho percebidos pelos subordinados .....	329
<b>Figura 24 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhamento entre os objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados .....	343

- Figura 25 -** Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e os comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades percebidos pelos subordinados..... 362
- Figura 26 -** Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos das pessoas de evitar ou não assumir responsabilidades e os comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades percebidos pelos subordinados ..... 362
- Figura 27 -** Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho ..... 375
- Figura 28 -** Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e o grau de coerência existente entre o discurso e a prática do gestor conforme percepção dos respectivos subordinados ..... 391

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	Distribuição dos participantes conforme relação hierárquica e local de trabalho.....	90
<b>Quadro 2 -</b>	Sistematização das relações entre as categorias referentes às crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e as categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.....	113
<b>Quadro 3 -</b>	Demonstrativo da síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e percepção dos subordinados sobre comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação aos subordinados que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho.....	118
<b>Quadro 4 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação que sejam consultados e que se siga suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados.....	129
<b>Quadro 5 -</b>	Síntese comparativa entre crenças declaradas por gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e a origem dos comportamentos gerenciais (baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) conforme percepção dos subordinados.....	145

<b>Quadro 6 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores referentes ao lócus de controle das pessoas e o lócus de controle do seu gestor conforme percepção dos subordinados.....	163
<b>Quadro 7 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, sobre a capacidade das pessoas de controle de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais de abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos percebidos pelos subordinados.....	183
<b>Quadro 8 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos gerenciais ideais diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção.....	204
<b>Quadro 9 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características dos gestores conforme percepção dos subordinados	217
<b>Quadro 10 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder, conforme percepção dos subordinados.....	237
<b>Quadro 11 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados.....	254

<b>Quadro 12 -</b>	Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente ao trabalho e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de criar (ou não) condições para que gostem do trabalho.....	280
<b>Quadro 13 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados.....	300
<b>Quadro 14 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/ monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho percebidos pelos subordinados.....	319
<b>Quadro 15 -</b>	Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhamento entre objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados.....	335
<b>Quadro 16 -</b>	Crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades conforme percepção dos subordinados.....	350

- Quadro 17 -** Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho..... 369
- Quadro 18 -** Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a concordância de seus subordinados com suas crenças declaradas, sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e grau de coerência existente entre o discurso e a prática do seu gestor conforme percepção dos respectivos subordinados..... 381

## SUMÁRIO

<b>1 CRENÇAS REFERENTES À NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS.....</b>	<b>27</b>
1.1 CRENÇAS INDIVIDUAIS.....	33
1.1.1 Crenças enquanto elementos das atitudes.....	37
1.1.2 Crenças na organização enquanto elemento da cultura organizacional.....	42
1.1.3 Crenças sobre a Natureza Humana .....	45
1.2 COMPORTAMENTO GERENCIAL.....	52
1.2.1 Nível de participação no processo decisório.....	54
1.2.2 Poder, influência e autoridade.....	56
1.2.3 Mecanismos de controle, recompensas, punição e incentivo..	59
1.2.4 Construção das competências dos subordinados.....	63
1.2.5 Outros aspectos relacionados ao comportamento gerencial....	72
1.2.6 Percepção sobre comportamento gerencial.....	77
<b>2 MÉTODO.....</b>	<b>85</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	85
2.2 CARACTERIZAÇÃO HIERÁRQUICA DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	87
2.3 PARTICIPANTES.....	89
2.3.1 Caracterização da formação e tempo de atuação dos gestores	94
2.4 NATUREZA DA PESQUISA.....	96
2.5 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	96
2.5.1 Fontes de Informação Indiretas.....	96
2.5.1.1 Entrevistas.....	96
2.5.1.2 Documentos.....	97
2.6 SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	99
2.6.1 Da realização das entrevistas com os participantes.....	99
2.7 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS.....	99
2.8 PROCEDIMENTOS.....	100
2.8.1 De escolha da organização a ser pesquisada.....	100
2.8.2 De escolha e contato com os participantes da pesquisa.....	101
2.8.3 De obtenção das informações.....	102
2.8.4 De definição do conjunto de categorias a serem observadas..	103

2.8.4.1 Crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana – decomposição das categorias.....	103
2.8.4.2 Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados – decomposição das categorias.....	108
2.8.4.3 Grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.....	112
2.8.5 Das relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.....	113
2.8.6 De tratamento e análise dos dados.....	116
2.8.6.1 Elaboração das subcategorias ou de unidades que agrupam percepções com significados similares.....	117
2.8.6.2 Sistematização da comparação entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	119
2.8.6.3 Sistematização da análise documental.....	123
2.8.7 Limitações do Estudo.....	124

<b>3 SISTEMATIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RELATOS REFERENTES ÀS CRENÇAS DECLARADAS POR GESTORES SOBRE A NATUREZA HUMANA E AOS COMPORTAMENTOS GERENCIAIS PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS.....</b>	<b>125</b>
3.1 AUTONOMIA/ INDEPENDÊNCIA X PASSIVIDADE/ DEPENDÊNCIA.....	126
3.2 ORIGEM DOS COMPORTAMENTOS: EMBASADOS EM INFORMAÇÕES PRECISAS E COMPROVADAS OU EM PERCEPÇÕES E INFORMAÇÕES QUE CARECEM DE CONFIRMAÇÃO.....	142
3.3 LÓCUS DE CONTROLE.....	160
3.4 INTERFERÊNCIAS DE ASSUNTOS PESSOAIS NO DESEMPENHO E CAPACIDADE DE AUTOCONTROLE...	179
3.5 EXPRESSÃO DE PENSAMENTOS E SENTIMENTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	201
3.6 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR.....	215
3.7 FORMAS DE EXERCER O PODER.....	233
3.8 MOTIVAÇÃO.....	252
3.9 AVERSÃO INERENTE AO TRABALHO.....	277



3.10 NÍVEL IDEAL DE PRESSÃO.....	298
----------------------------------	-----

3.11 NÍVEL IDEAL DE CONTROLE.....	317
3.12 ALINHAMENTO ENTRE OBJETIVO PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS.....	332
3.13 RELAÇÃO DAS PESSOAS COM O PODER/ RESPONSABILIDADES.....	346
3.14 NATUREZA DO ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COM A ORGANIZAÇÃO.....	366
3.15 COERÊNCIA ENTRE FALAS E COMPORTAMENTOS....	378
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>399</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>407</b>
<b>APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM GESTORES.....</b>	<b>423</b>
<b>APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA COM SUBORDINADOS..</b>	<b>427</b>
<b>APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>431</b>

## **1 CRENÇAS REFERENTES À NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS**

O comportamento de gestores em ambientes organizacionais é um fenômeno complexo, e tem se tornado mais evidente em um contexto de instabilidade e de rápidas mudanças. Devido à função e posição hierárquica que ocupam, estes profissionais podem influenciar muito as pessoas durante seu trabalho nas organizações. McGregor (1992), a partir de estudos realizados com estes profissionais, constatou que suas crenças profundas relativas à natureza humana determinam as estratégias administrativas que adotam. Ou seja, as convicções que possuem sobre as pessoas, e sobre o que acreditam que estas são em sua essência, influenciam suas escolhas e decisões. Na década de 1960, contexto histórico em que este estudo foi realizado, predominavam organizações denominadas tradicionais, orientadas pela Administração Científica de Taylor e Fayol, caracterizadas pela cisão entre concepção e execução do trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004), bem como por crenças de que os trabalhadores, por serem indolentes, deveriam ser comandados e controlados (SCHEIN, 1982). Diversas mudanças ocorreram desde então no ambiente externo, como, por exemplo, a abertura dos mercados, a globalização, a crescente introdução de tecnologias e, conseqüentemente, o aumento da velocidade das mudanças e da concorrência mundial. Estes acontecimentos influenciaram profundamente as organizações que podem ser descritas, se comparadas com o momento histórico anterior, como menos rígidas, estruturadas de forma menos burocrática, com processos mais ágeis, e que possuem maior capacidade de adequação às mudanças (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Todos estes fatos têm fortes implicações para a relação entre gestor e subordinado, bem como para a gestão de pessoas, de maneira geral. Diante disto, questiona-se: após quase meio século dos estudos de McGregor (1982), quais suposições relativas à natureza humana podem ser encontradas entre os gestores na atualidade? Que comportamentos gerenciais associam-se a tais suposições no atual contexto organizacional?

A constatação de que a atualidade pode ser considerada uma “revolução gerencial e organizacional” (COHEN; FINK, 2003, p.V) permite afirmar que as velhas regras relativas ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão “desmoronando” (COHEN; FINK, 2003, p.V). Segundo Cohen e Fink

(2003), até os gestores mais tradicionais que adotam a conduta de impor seu estilo de liderança sob pena de coerção aos subordinados, estão se vendo obrigados a buscar outras formas de alcançar os objetivos a que se propõem. Isso se deve ao fato de que as mudanças no contexto mundial e organizacional encontram-se tão intensas que tais gestores, diante da concorrência, da nova tecnologia, das novas regulamentações, das reivindicações trabalhistas, da falta do compromisso dos funcionários, dentre outros aspectos, têm buscado outros estilos de liderar e gerenciar (COHEN; FINK, 2003). Na medida em que o estilo de liderar está intimamente associado às concepções dos gestores relativas à natureza humana, identificá-las certamente pode auxiliar estes profissionais a obter sucesso na adoção de novos estilos de gestão. Além disso, ao identificar tais concepções, bem como as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais, obtêm-se informações preciosas para os profissionais que atuam na gestão de pessoas. Com tais informações, estes profissionais podem atuar estrategicamente no que tange a qualificação (existente e/ou desejada) gerencial para atuar no contexto complexo já descrito, bem como no que diz respeito às relações sociais existentes na organização, que estão intimamente associadas com o desempenho organizacional (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

Os executivos e os gerentes de qualquer organização estão diretamente envolvidos em quatro atividades básicas, representadas geralmente por planejamento, organização, liderança e controle (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). São manifestadas por meio dos comportamentos e das decisões dos executivos, que podem ou não estar coerentes com seu discurso ou com as políticas internas. A existência simultânea de duas realidades contraditórias na organização - o discurso existente e a prática efetiva em relação a um determinado assunto - é definida por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) como paradoxo organizacional. É um fenômeno que gera percepções inconsistentes nos indivíduos, que polarizam a interpretação da realidade ao seu redor entre dimensões opostas “discurso” e “prática”. Visto que as decisões e comportamentos dos executivos podem ou não ser coerentes com aquilo que os mesmos declaram verbalmente, e com o que é declarado por meio de documentos em uma organização, é possível afirmar que as atribuições formais do nível diretivo nas organizações podem não ser expressas por meio do comportamento dos gestores.

Os valores e as crenças de uma pessoa influenciam o modo como esta interpreta a realidade, o que pode ser percebido em seu comportamento. “Interpretar é sempre interpretar segundo aquilo que cremos” (OLIVEIRA, 1995, p. 25). McGregor (1992) demonstrou que as opiniões de gerentes sobre a natureza humana influenciam fortemente o relacionamento estabelecido entre estes e seus subordinados. Resumidamente, seus estudos demonstraram que gerentes que acreditavam que os seres humanos são preguiçosos, e só trabalham quando incentivados e controlados (o que denominou de Teoria X), estabeleciam estratégias administrativas que utilizavam formas de controle e monitoramento, revelando a falta de confiança. Como resultado, os subordinados tornavam-se mais passivos. Já os gerentes que supunham que os seres humanos são naturalmente motivados para o trabalho (o que denominou de Teoria Y) agiam como professores e treinadores, ajudando seus subordinados a se desenvolverem. Em ambos os casos, as suposições iniciais dos gerentes foram confirmadas. No primeiro caso, constatou-se que comportamentos gerenciais de controle excessivo acarretavam uma postura imatura dos subordinados, que acabavam sendo interpretados como uma característica da própria natureza destes profissionais de serem preguiçosos e apenas trabalhar sob incentivo e controle. No segundo caso, constatou-se que os comportamentos dos gestores de ensinar e treinar seus subordinados acarretavam o desenvolvimento de sua maturidade, e a demonstração de interesse não só por incentivos econômicos, mas também pelo trabalho em si, e por contribuir com os resultados desejados. Conclusivamente, as crenças dos gestores relativas à natureza humana influenciaram sua percepção sobre as necessidades de seus subordinados, sobre seu papel como gestores, e, conseqüentemente, as características da relação que foi estabelecida entre estes níveis hierárquicos.

Com relação a estudos existentes sobre os comportamentos gerenciais, Hall (2004) afirma haver poucas evidências diretas a respeito do efeito que os principais líderes exercem sobre as organizações, porque têm sido realizadas muito poucas pesquisas sobre liderança organizacional do alto escalão. Ressalta ainda que os estudos da liderança exercida por supervisores nas organizações são confusos e até caóticos, seja decorrente do viés ideológico existente em alguns estudos, seja devido ao grande número de variáveis dependentes utilizadas. Além disso, Schein (2009a) afirma que a natureza dos relacionamentos humanos na organização é complexa, sendo necessário avaliar diversos fatores imbricados neste fenômeno, dentre eles as concepções gerenciais

sobre a natureza humana. Portanto, é possível afirmar que a realização de estudos sobre comportamentos gerenciais que contribuam com a lacuna identificada por Hall (2004) é relevante, bem como são aqueles que abordam as concepções gerenciais sobre a natureza humana.

Desta maneira, propõe-se para o presente estudo a resposta à seguinte questão: quais as relações entre as crenças declaradas por gestores relativas à natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados em uma organização de embalagens plásticas situada na Grande Florianópolis? Pressupõe-se que as contradições identificadas podem sugerir crenças e certezas profundas.

Estudos demonstram que a incoerência entre o discurso e a prática nas organizações é frequente, e possui consequências indesejadas para seus integrantes. Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003), em estudo realizado em uma organização prestadora de serviços de informática, identificaram a ocorrência do fenômeno da dissociação entre as regras e a prática organizacional. Moura e Andrade (2006) demonstraram que a comunidade de prática, estratégia adotada para promover a reflexão e o aprendizado coletivo, tem sido desenvolvida em organizações de maneira a serem caracterizadas como mecanismos de controle organizacional, desvirtuando sua finalidade inicial. Faria (2000), com base em entrevistas realizadas com proprietários, diretores e gerentes de organizações, constatou paradoxos relativos à ética, à moral e à democracia, que envolvem práticas autoritárias, preconceituosas, injustas, de desvalorização humana e de subordinação da ética à competitividade. Já Silva (2006), que identificou a percepção de trabalhadores dos níveis estratégico, tático e operacional sobre os valores declarados em uma organização educacional, constatou que os mesmos estão sendo percebidos como expressos. Contudo, também existem muitos comportamentos percebidos como contraditórios.

Com relação aos efeitos indesejados do paradoxo discurso *versus* prática, autores afirmam que dentre eles está à perda da confiança dos profissionais em seus superiores, o aumento do estresse e a piora do clima organizacional, o que se deve às frustrações geradas por estas contradições (COVEY, 2008; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTIL, 2004). Marcondes, Vasconcelos e Vasconcelos (2006) alertam que procedimentos de gestão incoerentes e formas de controle social, contraditórias e abusivas podem ter o efeito oposto, e provocar anomia, sofrimento e perda da identidade no trabalho.

Quando o discurso gerencial é percebido pelos trabalhadores como contraditório às práticas existentes, podem ocorrer resistências a novos projetos, o que dificulta e até impede sua implementação com êxito, como demonstrado no estudo de Vasconcelos e Vasconcelos (2002). Tal constatação aumenta a relevância de estudos referentes à relação entre crenças declaradas por gestores e a prática gerencial existente em uma organização, visto que, com o objetivo de responder às mudanças do ambiente, novos projetos e modelos de gestão são adotados nas organizações de modo cada vez mais frequente.

A mudança no estilo de gestão das organizações, que passariam de “controladoras” para organizações de aprendizagem foi prevista por Senge (2002). No entanto, Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003) alertam que mudanças têm sido professadas, mas não implementadas na prática. Em uma época de transição de modelos, há a intensificação de contradições nas organizações, que adotam rapidamente novos discursos, mas encontram dificuldades culturais e operacionais para implementar novas formas organizacionais e novos padrões de comportamento – trata-se do paradoxo discurso *versus* prática. Este tipo de contradição é frequente em situações nas quais se tenta consolidar novos modelos de gestão de pessoas sem, no entanto, atentar para a complexidade característica das organizações (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). O fracasso das tentativas de implementação de novos modelos relaciona-se à frequente ignorância das forças culturais existentes nas organizações. Um novo modelo implica em um novo modo de pensar e agir, o que inevitavelmente interage com a cultura organizacional que está posta e, desta forma, pode não ser de fácil implementação e consolidação. Schein (2009) alerta que é provável que as propostas de mudar deliberadamente a cultura de dentro para fora ou de fora para dentro serão totalmente ignoradas ou fortemente obstadas, pois os membros ou as coalizões dominantes tentarão preservar e melhorar a cultura.

No estudo realizado por Collares (2002) é demonstrado que os discursos adotados em uma organização não foram implementados na prática. A autora estudou uma organização caracterizada por estar em processo de mudança cultural e tecnológica iniciado pelo grupo gerencial. Tal processo de mudança objetivou o alcance de uma estrutura organizacional enxuta e ágil, necessária diante do mercado em que a organização está inserida, e, para isso, houve necessidade da realização de mudanças no ambiente interno. Desta forma, os objetivos definidos para o processo de mudança foram: tornar-se uma organização

enxuta, ágil e flexível; adotar processos de tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos; tornar o nível executivo mais estratégico do que operacional; dotar os profissionais de forte capacidade de *feedback*, valorização e inter-relação entre indivíduos e áreas. No entanto, a pesquisadora constatou *gaps* significativos entre discurso e prática, o que dificultou a implementação de qualquer nova crença, gerando incredibilidade e resistência.

O estudo realizado por Collares (2002) permite ainda estabelecer relação de inconsistência entre as crenças declaradas por diretores sobre a natureza humana e as práticas dos mesmos na organização. A autora afirma que as contradições entre discurso e práticas identificadas na organização pesquisada possuem relação com as inconsistências existentes entre as crenças dos executivos sobre a natureza humana (que embasam as práticas atuais) e as práticas gerenciais almejadas. Na percepção da autora, a cobrança e o controle ainda são características muito presentes nas relações internas desta organização, o que se relaciona à percepção da natureza humana conforme a Teoria X (MCGREGOR, 1992). Esta maneira de compreensão, por parte dos diretores, leva à prática da autoridade formal como única forma de controle, gestão de pessoas ou processos. Tais práticas são contraditórias com aquelas almejadas (delegação, autonomia, aprendizagem contínua, compreensão da mudança como constante), o que tornam discrepantes o discurso e investimentos feitos no sentido de transformar a percepção dos profissionais pertencentes à hierarquia diretiva e o funcionamento da organização. A autora afirma ainda que nesta organização se faz necessária a construção de novos valores e a alteração da percepção dos gestores sobre a natureza humana.

Argyris e Schön (1978 *apud* VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004) em sua teoria da perspectiva da ação (*theory of action perspective*) demonstram que os indivíduos agem de acordo com seus pressupostos e crenças – valores que embasam sua ação e oferecem padrões de interpretação da realidade. Parte destes padrões, crenças e pressupostos podem ser modificados, mudando, pois, a ação e o comportamento dos indivíduos, pressuposto da aprendizagem. No entanto, os autores descrevem as rotinas defensivas que impedem a adoção efetiva de práticas que se oponham às crenças básicas dos indivíduos. Os indivíduos não adotam comportamentos ou não tomam conhecimento de informações que lhes produzam desconforto e angústia. Desta forma, existe uma defasagem entre a teoria adotada (o que se diz que se faz) e a teoria efetivamente



praticada (como realmente se age): os indivíduos podem dizer que são favoráveis à incorporação de certo tipo de comportamento, e podem até acreditar na validade dos mesmos, mas um bloqueio cognitivo os impede de adotarem estes comportamentos na prática.

O bloqueio descrito relaciona-se à dificuldade de mudar pressupostos e crenças, situação que provoca ansiedades decorrentes do processo de mudança. À medida que tais pressupostos e crenças são compartilhados e utilizados satisfatoriamente para lidar com a realidade, tornam-se convicções que irão compor a cultura de um grupo. Neste caso, resultam em mecanismos de defesas cognitivos e afetivos que orientam o funcionamento das pessoas, criando “zonas de conforto”. Em razão disto, podem ocorrer resistências às mudanças. Portanto, desaprender velhas crenças, atitudes, valores e certezas, o que também é denominado de redefinição cognitiva, pode ser desconfortável (SCHEIN, 2007; 2009a). Além disso, as dificuldades para mudar crenças e pressupostos também podem relacionar-se a outros fatores (FESTINGER, 1975): uma pessoa pode não encontrar o apoio social necessário para a mudança; a mudança pode ser dolorosa ou envolver prejuízos, a dimensão destes determinará a resistência existente; o comportamento atual pode ser satisfatórios nos demais aspectos, e esta satisfação relaciona-se à resistência à mudança; o novo comportamento pode não fazer parte do repertório comportamental da pessoa, dificultando a mudança.

Diante da discussão realizada, evidenciam-se as crenças e pressupostos como elementos complexos e fundamentais para a compreensão do comportamento gerencial. Ao se considerar a importância das relações entre crenças declaradas ou conscientes e o comportamento dos gestores, e desta interface para a compreensão dos paradoxos organizacionais, reitera-se o objetivo de pesquisa proposto para o presente estudo: **identificar as relações existentes entre as crenças declaradas por gestores relativas à natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados em uma organização da Grande Florianópolis.**

## 1.1 CRENÇAS INDIVIDUAIS

A cognição humana é qualquer conhecimento, opinião ou convicção sobre o meio ambiente, sobre si mesmo ou o próprio

comportamento (FESTINGER, 1975). As crenças também podem ser consideradas um elemento da cognição humana (BASTOS, 2004), e podem ser compreendidas como a aceitação, enquanto verdade, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. Conforme Fishbein e Ajzen (1975), as crenças representam a informação que um indivíduo possui a respeito de um objeto. Segundo estes autores, a crença, especificamente, relaciona-se a um objeto e a algum atributo. O objeto de uma crença pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um comportamento, uma política, um evento, etc, e o atributo associado pode ser um objeto, uma propriedade, qualidade, característica, resultado, ou evento. Assim, opinião, conhecimento, informação, estereótipo, são conceitos que podem ser vistos como crenças de um indivíduo (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

As crenças podem, também, ser compreendidas como convicções firmemente mantidas e suficientemente fortes para afetar valores e atitudes, por representarem na opinião do indivíduo uma verdade fundamental, e possuírem caráter individual. É um fenômeno psicossocial que influencia tudo o que é percebido e é feito (CHARRON; EVERS; FENNER, 1976). A totalidade das crenças de uma pessoa serve como base informativa que finalmente determina suas atitudes, intenções e comportamentos (FISHBEIN; AJZEN, 1975). Segundo tal abordagem, o homem é visto como um organismo essencialmente racional que utiliza a informação que está à sua disposição para fazer julgamentos, conceber avaliações e chegar a decisões.

A compreensão das crenças enquanto um fenômeno psicossocial aprendido é defendida por Fishbein e Ajzen (1975), que afirmam que tal aprendizagem pode ocorrer com base na observação direta, na informação recebida de fontes externas ou ainda por meio de processos de inferência. Desta maneira uma pessoa aprende ou forma um número de crenças sobre um objeto, ou seja, associa o objeto a vários atributos. Mesmo que as crenças possam ser formadas por meio de vários e diferentes processos de inferência, para estes autores as inferências são comumente feitas de uma forma ordenada com base nas crenças já construídas pelo indivíduo. Tal construção aplica-se à maneira como se constituem as crenças sobre si próprias, sobre outras pessoas, sobre instituições, comportamentos, eventos, etc.

Por tratar-se de proposições simples, as crenças podem ser conscientes ou inconscientes (ROKEACH, 1981). No caso deste estudo, o conceito a ser utilizado diz respeito às crenças enquanto um aspecto

consciente, originado em experiências passadas, e que funciona como filtro pelo quais se enxerga a realidade (OLIVEIRA, 1995).

Segundo Rokeach (1981), há três tipos de crenças: as descritivas ou existenciais (por exemplo: “eu creio que o sol nasce a leste”); avaliativas (por exemplo: “eu creio que este sorvete é bom”) ou prescritiva ou exortativa (por exemplo: “eu creio que é desejável que as crianças obedeam a seus pais”). (ROKEACH, 1981, p.92). No entanto, nem sempre uma crença declarada por uma pessoa corresponde exatamente àquilo que ela verdadeiramente acredita, pois há razões sociais e pessoais constrangedoras, sejam elas conscientes ou inconscientes. “Uma pessoa pode estar incapaz ou relutante em revelar a si mesma, ou a outros, as suas crenças, atitudes ou valores reais. Pode necessitar escondê-los de si mesma e transformá-los por meio de um processo de racionalização” (p. 101). Não é incomum dizer, em face das circunstâncias, o que os outros gostariam de ouvir. Por isso, as crenças não podem ser diretamente observadas, mas podem ser inferidas da melhor forma possível a partir do que o sujeito que possui determinada crença diz ou faz.

A organização das incontáveis crenças que um indivíduo possui é definida por Rokeach (1981) como um sistema de crenças, cuja constituição não possui um caráter necessariamente lógico, mas sim um caráter psicológico. Nem todas as crenças são igualmente importantes para o indivíduo, já que elas variam ao longo de uma dimensão periférica-central. Quanto mais central for a crença, tanto mais resistirá à mudança. Quanto mais central for a crença que mudou, tanto mais difundidas são as repercussões no resto do sistema de crenças. Por isso, as crenças não desempenham um papel igualmente proeminente dentro do sistema de crenças de uma pessoa, nem desempenham um papel igualmente importante para determinar o seu comportamento. Este papel varia de acordo com a centralidade da crença dentro do sistema de crenças do indivíduo que, por sua vez, pode variar conforme quatro principais características: as crenças existenciais (aquelas que dizem respeito à própria existência e identidade do mundo físico e social – por exemplo: “eu creio que o sol nasce a leste”, ou “eu creio que esta é a minha mãe”) são mais centrais do que aquelas que se referem menos à própria existência e identidade; as crenças sobre a existência e a auto-identidade que são compartilhadas com outros indivíduos e grupos são mais centrais do que aquelas crenças que não são compartilhadas (é como se a pessoa dissesse para si mesma: “eu acredito e todos os outros que puderem conhecer também acreditarão”); crenças não derivadas

(aquelas aprendidas por meio do contato direto com o objeto da crença) são mais centrais do que as crenças derivadas (aquelas aprendidas indiretamente, não por meio do contato direto com o objeto da crença, mas com pessoas e grupos de referência), por exemplo, a crença de que determinado fato ocorreu será mais forte para a pessoa que testemunhou o fato do que para a pessoa que soube do fato por meio do relato de outra; e, por fim, crenças relativas a questões de gosto são mais centrais do que as não relativas à questão de gosto.

É possível, portanto, afirmar que as crenças mais centrais são mais resistentes à mudança do que as menos centrais, porque quanto mais centrais forem as crenças, mais ligações têm entre si e com as demais crenças e, assim, mais consequências, necessitando de maior esforço para reorganizar o conteúdo e as relações estruturais entre as várias crenças do sistema. E quanto maior este esforço, maior a motivação da pessoa para resistir a essas pressões de mudança (ROKEACH, 1981). A resistência à mudança pode ser explicada pela tendência dos sistemas humanos à homeostase e à maximização da sua autonomia no ambiente, e pelo fato de que a função das estruturas cognitivas como conceitos, crenças, atitudes, valores e suposições, é organizar a massa de estímulos ambientais e dar-lhe sentido, fornecendo um senso de previsibilidade e significado ao indivíduo (função estabilizante e fornecedora de significado) (SCHEIN, 2009a). A mudança de crenças centrais, portanto, acarretará em resistência, pois se trata de desaprender algo e aprender algo novo, o que implica em temores como: incompetência temporária (sentir-se incapaz, pois as crenças antigas não servem mais e ainda não há domínio das novas crenças), temor da punição por incompetência (medo da punição decorrente da demora para o domínio das novas crenças), temor da perda da identidade pessoal (as novas crenças podem conflitar com características da personalidade da pessoa) e temor de perda de identificação com o grupo (as novas podem significar ser rejeitado por determinado grupo) (SCHEIN, 2009a). Portanto, quanto mais centrais as crenças, maiores tendem a ser os temores e, conseqüentemente, a resistência à mudança.

No entanto, para compreender as crenças não basta entender sua centralidade. É preciso compreender outras crenças relacionadas ao objeto/assunto e ao contexto/situação. Um estudo realizado por Rokeach (1981) revelou que os participantes de um experimento que relataram preferir a morte ao comunismo foram os mesmos que acreditavam que a revolução comunista não era algo viável no curto e médio prazo. Já os

sujeitos que relataram preferir ser comunistas a morrer foram aqueles que acreditavam ser possível uma revolução comunista eminente. Logo, suas crenças sobre o objeto/assunto “comunismo” apoiavam-se em outras crenças (relacionadas ao contexto/situação), sendo estas últimas necessárias para compreender as primeiras. Assim, para este autor, não é a crença de maneira direta que influencia o comportamento, mas a relação entre a crença sobre o assunto/objeto e o contexto/situação.

A fim de melhor compreender como as crenças relacionam-se com o comportamento humano, serão abordados a seguir conceitos que esclarecem a compreensão de que as crenças são elementos das atitudes, e que as atitudes possuem influência sobre o comportamento.

### **1.1.1 Crenças enquanto elementos das atitudes**

A definição e descrição da atitude enquanto um fenômeno psicossocial foi pesquisado por meio de conceitos defendidos por diferentes autores<sup>1</sup>. Constatou-se haver diferentes posições entre os mesmos. No entanto, há um modelo mais aceito que outro.

A compreensão das atitudes enquanto uma organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação, que predispõe que o indivíduo responda de alguma forma preferencial é defendida por Rokeach (1981). Para este autor, a ênfase está nas crenças. Segundo esta compreensão, as crenças, os valores e as atitudes são organizados dentro de um todo, de modo que formam um sistema cognitivo funcionalmente integrado. Este modelo é mais simples do que o apresentado a seguir, pois segundo o mesmo, as atitudes constituem-se basicamente de crenças.

O modelo para a compreensão das atitudes considerado mais completo e referido como mais aceito pelos autores supracitados foi definido por Baró (1988), que defende que as atitudes caracterizam-se por possuir três elementos essenciais: os cognitivos, os afetivos e os conativos. Os primeiros relacionam-se às ideias, convicções e opiniões que o indivíduo tem sobre o objeto, e podem ser chamados de crenças. “O que importa para entender uma atitude é o que a pessoa crê acerca de um objeto, tanto se essas crenças refletem a realidade ou se são

---

<sup>1</sup> DAVIDOFF, 2001; ROKEACH, 1981; BARÓ, 1988; LIMA, 2004; AJZEN E FISHBEIN, 1977.

subjetivas” (BARÓ, 1988). Os segundos, os elementos afetivos, incluem uma parcela de sentimentos relacionados às convicções (FREEDMAN; CARLSMITH; SEARS, 1970). Já os elementos conativos são aqueles que estão relacionados a alguma ação, quando esta é adequadamente ativada (ROKEACH, 1981). Ajzen e Fishbein (1977) propõem os mesmos elementos, referindo-se aos conativos como “intenções comportamentais”. Também concordam com tal compreensão de atitude Davidoff (2001) e Lima (2004).

As atitudes não são diretamente observáveis. Trata-se de estruturas hipotéticas, um estado considerado próprio da pessoa cuja existência somente pode ser verificada por meio de suas manifestações (BARÓ, 1988). Corroborando Lima (2004), justificando que as atitudes são variáveis latentes, e, por isso, não explicitadas diretamente. Para este autor, as atitudes explicam a relação entre a situação em que as pessoas se encontram e os seus comportamentos. Constituem-se em inferências sobre os processos psicológicos internos de um indivíduo, feitas a partir da observação dos seus comportamentos (verbais ou não verbais). As atitudes expressam-se sempre por meio de um julgamento avaliativo (LIMA, 2004).

Apesar dos modelos apresentados anteriormente (BARÓ, 1988; ROKEACH, 1981) diferirem quanto à compreensão dos elementos que constituem a atitude, considera-se não haver divergências, e sim complementaridade no que tange à maneira como explicam a relação entre atitudes e comportamentos.

A relação entre atitude e comportamento é explicada por Rokeach (1981) por meio da interação entre a atitude focalizada em um objeto e a atitude focalizada em uma situação. Para este autor, o comportamento, portanto, é sempre uma função de pelo menos dois destes tipos de atitudes (Ao – Atitude perante o Objeto e As – Atitude perante a Situação). As duas atitudes afetam o comportamento em proporção direta às suas importâncias percebidas em relação uma com a outra. Quanto mais importante Ao é percebida em relação com a As, tanto mais o resultado comportamental será uma função de Ao; ao contrário, quanto mais importante As é percebida como estando em relação à Ao, tanto mais o resultado comportamental será uma função de As. Portanto, uma atitude em relação ao objeto possui a propriedade inerente de ser manifestada diferentemente ao longo de uma variação de valores mais do que como um valor único, dependendo da situação na qual se encontra o objeto da atitude (ROKEACH, 1981). Por exemplo, um indivíduo pode ter atitude desfavorável em relação à autoridade na

situação de fiscalização (objeto – autoridade; situação – de fiscalização), porém ter atitude favorável à autoridade sob condições de não-fiscalização.

Já o Modelo da Ação Racional apresentado na Figura 1 (FISHBEIN; AJZEN, 1975), vai ao encontro do modelo conceitual defendido por Baró, 1988. Segundo o mesmo, para prever um determinado comportamento, é preciso, primeiramente, avaliar a atitude em relação a este comportamento particular, que trata de conhecer a hipótese formulada pelo indivíduo sobre o reforço, ou as consequências decorrentes de tal comportamento, bem como o valor afetivo ligado às mesmas. Em segundo lugar, o modelo propõe que cada pessoa possui crenças normativas, que são crenças sobre o que as demais pessoas esperam que seja feito em determinada situação, ou sobre o que o próprio indivíduo pensa que deva ser feito. A intenção de manifestar o comportamento é, portanto, função da atitude relativa ao comportamento em questão, e das normas subjetivas (BARÓ, 1988).

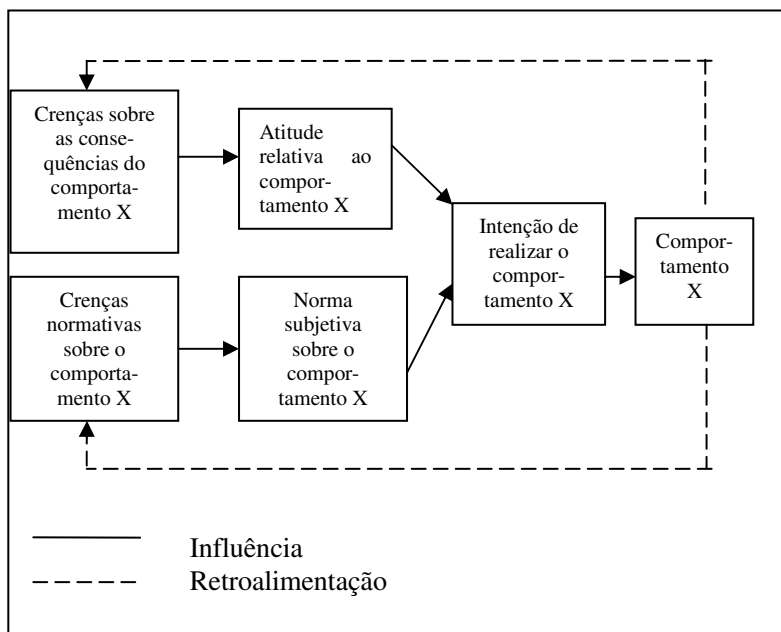


Figura 1. O Modelo da Ação Racional

Fonte: Fishbein e Ajzen (1975)

A compreensão das atitudes com base na aprendizagem surgiu a

partir de um programa de estudos onde foi demonstrado que a comunicação proveniente de uma fonte com muita credibilidade é mais persuasiva do que aquela proveniente de uma fonte com pouca credibilidade. Tal resultado foi interpretado como decorrente do fato da fonte com muita credibilidade estar associada a reforços positivos<sup>2</sup>, o que incrementa a probabilidade da aprendizagem (BARÓ, 1988). Concordam com as conclusões destes estudos Ajzen e Fishbein (1977), e Davidoff (2001), sendo que esta complementa que, ao mesmo tempo em que são aprendidas, as atitudes são relativamente persistentes, e permanecem com as pessoas por longos períodos. Nesta perspectiva está também a concepção das atitudes como elementos de origem social, sendo sua aprendizagem adquirida dentro do grupo ao qual se pertence. “As ideias dos indivíduos dependem, em boa medida, do seu grupo, que transmite certas crenças, opiniões e pontos de vista, assim como reforça certas crenças e repudia outras” (BARÓ, 1988, p.251).

A noção de que as atitudes são fenômenos aprendidos e podem ser influenciadas por outras pessoas não pode levar à conclusão simplista de que é possível mudar atitudes alheias somente por meio da persuasão. Esta compreensão foi utilizada como base para a estruturação de campanhas de informação, que tinham por objetivo a mudança de atitudes; porém, as mesmas fracassaram (BARÓ, 1988). Sua explicação relaciona-se ao fato de que as atitudes são úteis e cumprem funções importantes para as pessoas, devendo ser compreendidas como estruturas psicológicas que materializam os interesses sociais perante os objetos da realidade.

As funções atribuídas às atitudes são apresentadas por Katz (1960 *apud* BARÓ, 1988). Constituem-se em quatro: função utilitária de adaptação instrumental (o indivíduo adota determinada atitude por lhe proporcionar melhor ajustamento social, maximizar as recompensas sociais e minimizar as punições); função de defesa contra os perigos externos e os conflitos internos (há proteção de si mesmo do reconhecimento das verdades básicas sobre si mesmo ou sobre o seu mundo externo); função expressiva dos valores pessoais (há afirmação da própria identidade, e é experimentada satisfação ao expressar atitudes apropriadas aos valores pessoais e ao auto-conceito); e função cognitiva a respeito do meio (ocorre a procura de significado, a necessidade de compreensão, a tendência a uma organização melhor das crenças e percepções para fornecer clareza ao indivíduo) (BARÓ, 1988; LIMA,

---

<sup>2</sup> Para que uma fonte seja considerada crível, devem haver reforços positivos que confirmem sua credibilidade (BARÓ, 1988).



2004). Estas quatro funções não são tidas como isoladas uma das outras. Uma atitude particular pode servir simultaneamente a várias ou a todas estas funções (ROKEACH, 1981).

No que tange à mudança de atitude, novamente há divergências dependendo do modelo conceitual adotado. Segundo Rokeach (1981), que se baseia na compreensão de que as crenças, os valores e as atitudes são organizados em um todo, de modo que formam um sistema cognitivo funcionalmente integrado, uma mudança em qualquer parte do sistema afeta as outras partes, e culmina em mudança comportamental. Ainda segundo este mesmo autor, a mudança de atitude seria, então, uma mudança na predisposição para a ação, podendo ser tanto decorrente da mudança na organização ou na estrutura das crenças ou da mudança no conteúdo de uma ou mais crenças que entram na organização da atitude.

Já segundo a compreensão na qual as atitudes possuem elementos cognitivos, afetivos e conativos, para que ocorra uma mudança de atitude, há dois caminhos (DAVIDOFF, 2001). Um é de natureza cognitiva, e está relacionado ao exame atento da mensagem quando diz respeito a questões importantes para as pessoas. O novo conteúdo é relacionado ao conteúdo já conhecido, e então é realizada uma avaliação racional. Esta busca interna pode encontrar dados que apóiam a mensagem, ou contra-argumentos convincentes. Se os pensamentos são favoráveis, o indivíduo é convencido; se forem desfavoráveis, há resistência. Quando há mudança real das opiniões, as novas atitudes provavelmente serão duradouras. Tal fenômeno é denominado por Schein (2009a) de redefinição cognitiva. Um segundo mecanismo que leva à mudança de atitude tem pouco a ver com pensar e mais com sentir. Neste caso, a Davidoff (2001) afirma que quando a questão é trivial e as recompensas ou pressões são substanciais, há tendência na adoção de novas atitudes sem pensar. Esse tipo de mudança de atitude, entretanto, geralmente é temporário.

Quando determinada atitude é sustentada por um componente de pensamento relativamente simples e rígido e diz respeito a pessoas ou grupos sociais, é chamada de estereótipo. Os estereótipos organizam e condensam informações, de modo que seja possível agir de maneira coerente e ágil. Entretanto, estes passam a ser destrutivos quando basicamente deixam de se basear em pequenas amostras e são aplicados rotineiramente a todos os indivíduos de uma população. Os preconceitos são relacionados tanto com atitudes quanto com estereótipos, e podem ser definidos como uma atitude que transmite sentimentos negativos (ou

positivos) sobre uma pessoa ou grupo de pessoas com base em um estereótipo, uma crença que exagera as características de grupo. Frequentemente os preconceitos estão ligados à discriminação, conduta tendenciosa contra (ou a favor de) uma pessoa ou grupo, pelo fato de participar do grupo, e não por méritos individuais (DAVIDOFF, 2001).

Como será visto a seguir, as crenças também podem ser compreendidas como elementos da cultura organizacional. Algumas crenças existentes na organização, segundo Schein (2009) influenciarão o comportamento das pessoas, a tomada de decisão e as maneiras como processos organizacionais são desempenhados.

### **1.1.2 Crenças na organização enquanto elemento da cultura organizacional**

As crenças de gestores no contexto organizacional podem ser consideradas um elemento da própria cultura organizacional. Diante de tal constatação, neste tópico serão discutidas as relações existentes entre as crenças de gestores, seus comportamentos e os elementos da cultura organizacional.

A cultura organizacional pode ser compreendida como o padrão de conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais existentes em uma organização. Assim, a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Ou seja, as organizações podem ser compreendidas como mini-sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura (MORGAN, 1996). A cultura organizacional tem como papel ou função primordial a promoção da adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos sócio-emocionais dos membros do grupo) quanto externo (relação da organização com o ambiente externo). O objetivo de adaptação seria alcançado a partir da construção histórica de pressupostos básicos de valores pelos fundadores ou líderes da organização, que estariam a todo instante determinando ou influenciando os pensamentos, os sentimentos e os comportamentos dos membros do grupo (SCHEIN, 1987).

A cultura é um fenômeno organizacional que pode ser estudado em diferentes níveis (PETTIGREW, 1979). Schein (2007) propõe um modelo para estudar as manifestações culturais dividido em três níveis. O primeiro é o dos Artefatos Visíveis, que compreende o ambiente

físico da organização (layout, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos públicos, rituais e mitos organizacionais). O segundo nível é o dos valores racionalizados ou idealizados, também denominados como valores aparentes ou esposados, que representam o que as pessoas desejam ou entendem ser o mais correto, mas que não são necessariamente aqueles praticados. Este é o nível do discurso, o que é declarado. Por exemplo, podem ser identificados valores racionalizados e idealizados no discurso de um gestor de topo que declara perante os trabalhadores da organização que “as pessoas são nosso patrimônio mais importante”. Compreende-se, neste caso, tratar-se do nível das crenças declaradas. O terceiro nível, denominado Pressupostos Básicos, situa-se na instância mais profunda e de difícil acesso, e, ao serem considerados como verdades inquestionáveis e naturais da organização, constituem-se na essência da cultura organizacional. Em geral, tendem a ser invisíveis e inconscientes. Neste nível encontra-se um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem suas atividades. Esse núcleo de pressupostos, valores e crenças são expressos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa existentes nas organizações. Tais expressões, formas, categorias e imagens localizam para as pessoas o sentido atribuído às circunstâncias em que as mesmas estão envolvidas no dia a dia da organização (SILVA; ZANELLI, 2004).

Os pressupostos básicos constituem-se em paradigmas culturais, ou seja: “suposições ou premissas inter-relacionadas que definem os limites entre o acerto e o erro, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que pode e o que não pode, entre o que é bom ou ruim, melhor ou pior” (SCHEIN, 1984 *apud* SILVA; ZANELLI, 2004). Este autor propõe as seguintes categorias lógicas para compreender os pressupostos básicos: relação da organização com seu ambiente (identifica se a relação da organização com o ambiente externo é de submissão, harmonia ou de dominação); natureza da verdade e da realidade (visa conhecer quem define o que é verdade e o que é mentira na organização, e, em decorrência, como e por quem a realidade social é construída); natureza da natureza humana (relaciona-se ao conceito de ser humano predominante na organização); natureza da atividade humana (objetiva conhecer como o trabalho se encontra organizado, quem pensa e quem executa e qual a relação entre trabalho e espaço total de vida); e natureza dos relacionamentos humanos (relacionada às

interações sociais no trabalho, avaliando se estas se pautam pela cooperação ou pela competição).

Para que seja possível compreender a cultura organizacional, torna-se necessário decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos que, muitas vezes, não sendo questionadas, tornam-se naturais e aceitas incondicionalmente. As premissas e os valores compartilhados que orientam tais comportamentos dão origem às estratégias e objetivos no contexto organizacional, e, desta forma, necessitam ser identificadas para fazer emergir os aspectos mais profundos da cultura organizacional (SILVA; ZANELLI, 2004). Segundo este modelo conceitual, a compreensão dos executivos sobre a natureza da natureza humana faz parte do nível intermediário da cultura (valores racionalizados), sob forma de declarações conscientes, bem como do terceiro nível, aquele mais profundo da cultura, sob forma de elementos de difícil acesso, pois tendem a ser invisíveis e inconscientes (SILVA; ZANELLI, 2004).

A compreensão sobre a natureza humana, embora se constitua em um dos elementos dos pressupostos básicos, conforme discutido, não será pesquisada neste estudo diretamente. Poderá ser inferida, indiretamente, por meio das contradições identificadas entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados. Visto serem os pressupostos básicos elementos de difícil acesso, e compreendidos como elementos que foram removidos da consciência, não podem ser caracterizados diretamente. Logo, o objeto da pesquisa não é a compreensão sobre a natureza humana em si própria, mas o que os gestores declaram crer a respeito da natureza humana. Constituindo-se em crenças declaradas, aproximam-se mais do segundo nível de análise da cultura – o nível dos valores espousados ou aparentes – bem como do primeiro nível - dos artefatos visíveis, já que o discurso gerencial pode ser considerado um padrão audível de comportamento.

Compreende-se, portanto, que crenças declaradas e as crenças inconscientes no nível dos pressupostos básicos, embora relacionadas, visto que os pressupostos foram um dia valores declarados, são fenômenos distintos. As primeiras são conscientes e podem ser identificadas sem muita dificuldade (OLIVEIRA, 1995; ROKEACH, 1981), enquanto os pressupostos são elementos inconscientes. Uma segunda diferença: as crenças são cognições, e os pressupostos incluem não somente crenças, mas também percepções, interpretações das cognições, valores e sentimentos (afetos) (SCHEIN, 1991 *apud*

OLIVEIRA, 2001). Ainda com relação às crenças declaradas, é preciso lembrar que nem sempre o que é declarado corresponde exatamente ao que se acredita. As razões para a ocorrência deste fenômeno podem ser inúmeras, tais como a impossibilidade de se dizer o que realmente pensa por receio das consequências, a falta de consciência dos pressupostos que realmente norteiam o comportamento, acarretando um discurso incoerente com as crenças arraigadas, entre outras. Tal discussão permite reforçar a compreensão das crenças declaradas enquanto valores esposados ou aparentes, pois estes também se referem ao que as pessoas desejam ou entendem ser o mais correto, mas que não são necessariamente aqueles praticados. Da mesma maneira, permite fortalecer a relação entre crenças declaradas e artefatos visíveis, pois se tratam do discurso gerencial aparentemente observável que, no entanto, não necessariamente retrata os pressupostos que guiam os comportamentos gerenciais.

Desta maneira, o estudo proposto tem como objeto as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana por se tratarem de elementos conscientes e passíveis de estudo. Considerando que a compreensão sobre a natureza humana é um elemento central para o estudo proposto, este tema será discutido a seguir com mais intensidade.

### **1.1.3 Crenças sobre a Natureza Humana**

Sempre que se fala de comportamento humano, há por detrás suposições ou atitudes fundamentais em relação às pessoas, embora este processo raramente seja consciente. O significado desta afirmação pode se tornar mais claro, notando-se as diferenças extremas de concepção a respeito do “indivíduo” tais como individualismo *versus* coletivismo, centralização *versus* laissez-faire, arregimentação *versus* disciplina, etc. Essas considerações sugerem que, na investigação da natureza das organizações e de suas funções ou ainda para estabelecer os elementos do processo executivo nas organizações, é necessário expor a posição ou a compreensão ou os postulados especialmente relativos ao homem, ao “indivíduo” e à pessoa (BARNARD, 1979).

A tentativa de definir a natureza da natureza humana remete à Antiguidade. Entretanto, artigos recentes abordam o tema visto tratar-se de um elemento importante para a compreensão da identidade dos indivíduos, dos grupos e da própria sociedade. Luna (2007) estruturou

um ensaio teórico a respeito de visões, em períodos distintos, sobre os seres humanos e suas relações sociais. Este autor defende que algumas destas visões ajudam a explicar e legitimar a existência e o desenvolvimento do modo de produção capitalista, enquanto outras levantam possibilidades de transformação social. Desta maneira, explicam, em parte, a forma como as relações sociais são estabelecidas. A compreensão sobre o ser humano, muitas vezes implícita e não consciente, influencia diretamente o caráter das relações que são estabelecidas entre os indivíduos, bem como o seu relacionamento com grupos e com a sociedade de maneira geral. Da mesma maneira, o conhecimento da compreensão da natureza humana que permeia o ambiente organizacional é importante para elucidar o modo como se dão as relações neste contexto.

Para se compreender como as organizações funcionam, é necessário em primeiro lugar entender como se comportam as pessoas nessas organizações, especialmente os gestores que tomam as decisões, que traçam as linhas de ação e as regras (SCHEIN, 1982). Os tipos de suposições que os dirigentes possuem acerca da natureza humana e da motivação influenciam, em larga medida, a política das organizações relativas aos incentivos, recompensas e outros assuntos referentes às pessoas. Desta maneira, Wrightsman (1964, 1974, 1977 *apud* SCHEIN, 1982) classificou seis aspectos das “filosofias da natureza humana” relativos ao grau que um indivíduo acredita que as pessoas: são leais ou desleais; são altruístas ou egoístas; são independentes e auto-suficientes ou dependentes e conformistas em relação a grupos ou figuras de autoridade; têm força de vontade e racionalidade ou são controladas por forças internas ou externas irracionais; têm pensamentos, percepções e valores diversos ou que têm basicamente as mesmas percepções, valores, e assim por diante; e, são seres simples ou são seres altamente complexos.

Analisando o comportamento humano nas organizações, Schein (1982) sistematizou três hipóteses predominantes relativas à compreensão da natureza humana neste contexto: racional-econômica; sociais; e de auto-realização. Trata-se das maneiras pelas quais os gestores das organizações compreendem a natureza humana, as generalizam, e as atribuem a todos os seres humanos, de maneira geral. Estas concepções relacionam-se com outras: crenças relativas aos motivos pelos quais as pessoas trabalham e a como se deve proceder para motivá-las e gerenciá-las. Cada uma das hipóteses sistematizadas pelo autor será discutida a seguir.

A Hipótese Racional-Econômica baseia-se na crença de que as pessoas agem para atender ao máximo os seus interesses pessoais. A suposição é que os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos econômicos, e fazem qualquer coisa que lhes garanta o maior ganho financeiro. Como os incentivos econômicos estão sob o controle da organização, o trabalhador é visto inerentemente como passivo e passível de ser manipulado, motivado e controlado pela organização. O pressuposto de que seus sentimentos são irracionais relaciona-se à necessidade de impedir que interfiram em sua capacidade de raciocínio. Assim, as organizações podem e devem ser estruturadas de forma a neutralizarem e controlarem os sentimentos das pessoas, e, portanto, suas peculiaridades imprevisíveis (SCHEIN, 1982) que, segundo tal compreensão, interferirão sempre negativamente em seus comportamentos. Segundo esta hipótese, os altos dirigentes das organizações tendem a diagnosticar problemas internos (como absentéismo, apatia, e desinteresse) com base na explicação de que os empregados são indolentes, desinteressados e apáticos, só querem dinheiro e geram erros e desperdícios (ARGYRIS, 1968), e de que os seres humanos, de modo geral, têm uma aversão inerente ao trabalho e o evitam sempre que possível. Como são motivados por incentivos externos, e externamente orientados<sup>3</sup>, precisam ser coagidos, controlados, dirigidos, ameaçados de punição para que se esforcem para a consecução dos objetivos organizacionais. Sendo seus objetivos contrários aos da organização, é necessário haver controle por meio de forças externas para assegurar que atuem em prol da organização<sup>4</sup>. Existem, portanto, dois tipos de pessoas: aquelas que se encaixam nestas hipóteses, e aquelas que não se encaixam. Estas, por sua vez, sendo pessoas auto-motivadas e auto-controladas, devem assumir a responsabilidade de dirigir todas as demais pessoas (MCGREGOR, 1992).

Este tipo de hipótese implica em um envolvimento calculista. A autoridade fundamenta-se em funções ou posições designadas, e se

---

<sup>3</sup> Esta expressão relaciona-se ao conceito de lócus de controle, que se refere ao modo como uma pessoa percebe a relação entre seus esforços e o resultado de um evento. Caso esta relação esteja clara para o indivíduo, diz-se que ele é internamente orientado, ao passo que quando a relação não é clara, a pessoa passa a responsabilizar outros fatores pelo sucesso ou fracasso de determinada ação. Nesse caso, diz-se que ela é externamente orientada (WENZEL, 1993 apud ABBAD; MENESES, 2004).

<sup>4</sup> Aqueles gestores que compreendem as pessoas como externamente orientadas possuem mais comportamentos de controle, pois entendem que aquelas necessitam de controles externos para se comportarem conforme o esperado (MCGREGOR, 1992).

espera que o funcionário obedeça a quem quer que ocupe uma posição de autoridade, independentemente da competência desta pessoa. A ênfase principal está no desempenho eficiente das tarefas. A responsabilidade do gestor com os sentimentos ou moral dos funcionários é secundária, a não ser que esses sentimentos tenham relação direta com a execução das tarefas (SCHEIN, 1982).

Com base em pesquisas relatadas em seu livro, Argyris (1968) alerta que com este tipo de pressuposto por parte do gestor, seus subordinados são colocados em situações em que tendem a se tornar passivos, dependentes, subordinados e submissos; a concentrar mais atenção nas necessidades da organização e do líder, mais do que no grupo; competir entre si para obter a aprovação do líder; deparar-se com perspectivas limitadas e experimentar frustração psicológica.

Já a Hipótese Social baseia-se nos estudos de Hawthorne e do Tavistock Institute, onde prevalece a compreensão e o reconhecimento de que os trabalhadores expressam no trabalho necessidades sociais, que se manifestam em grupos informais, criando sentimentos e normas que influenciam o modo como o trabalho é executado, os níveis de produtividade e a qualidade da produção (SCHEIN, 1982). A suposição é que as necessidades sociais são o motivador básico do comportamento humano, e os relacionamentos interpessoais são o modelador básico do sentimento de identidade. Em consequência da mecanização advinda da revolução industrial, o trabalho perdeu grande parte de sua significação intrínseca, que agora deve ser buscada nos relacionamentos sociais no trabalho. Os empregados respondem mais às forças sociais do grupo de pares do que aos incentivos e controles instituídos pela direção da organização. Estes profissionais manifestam favorabilidade à direção da organização na medida em que um supervisor consegue fazer com que tenham o sentimento de que pertencem à organização e dela participam, são aceitos e mantêm um sentimento de identidade.

Segundo o mesmo autor, as implicações para a estratégia gerencial são a compreensão que os dirigentes não devem limitar sua atenção ao trabalho a ser executado, mas devem dispensar maior atenção às necessidades das pessoas que trabalham para eles. A direção e o controle devem ser substituídos por preocupação com o bem-estar psicológico dos subordinados, especialmente com seus sentimentos em relação à aceitação e ao sentimento de participação e identidade, e pela aceitação dos grupos que se formam no trabalho, além de maior ênfase aos incentivos grupais do que individuais. Os gestores passam a ser intermediários entre os empregados e a gerência de nível mais alto,



adotando comportamentos de ouvir e tentar compreender suas necessidades e sentimentos, mostrar consideração e simpatia por estes aspectos, e apoiar em escalões mais elevados as reivindicações dos subordinados. Talvez o mais importante seja o reconhecimento, por parte dos dirigentes, da existência de outras necessidades, além daquelas puramente econômicas, e de que os incentivos econômicos podem ter consequências muito diferentes para as pessoas, dependendo das circunstâncias em que estão inseridas.

O terceiro conjunto de hipóteses é o de Auto-Realização, que surgiu a partir da ênfase na natureza do trabalho em si, ou seja, os trabalhadores são alienados porque o trabalho solicitado não lhes permite fazer uso de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo e adulto. O argumento está no fato de que as formas de trabalho tornaram-se fragmentadas e especializadas, e não permitiram que os operários fizessem uso de suas capacidades, nem percebessem a relação entre o que fazem e a missão e visão da organização (ARGYRIS, 1968; MASLOW, 2001; MCGREGOR, 1992).

Segundo as hipóteses de Auto-Realização, os motivos humanos situam-se em categorias hierárquicas (em ordem crescente na hierarquia proposta: 1. necessidades fisiológicas; 2. de sobrevivência; 3. sociais e associativas; 4. de auto-satisfação e auto-valorização; e 5. de auto-realização - necessidade de fazer uso máximo dos talentos e recursos próprios). Além disso, o indivíduo procura ser adulto no seu trabalho, e é capaz de sê-lo, pois pode exercer certo grau de autonomia e independência, adotar uma perspectiva de tempo de longo alcance, desenvolver capacidades e aptidões especiais e usar maior flexibilidade na adaptação às circunstâncias. Segundo tais hipóteses, as pessoas são basicamente auto-motivadas e auto-controladas, e internamente orientadas. Incentivos e controles impostos de fora provavelmente são vistos como ameaçadores e forçam a pessoa a um nível de ajustamento menos adulto (ARGYRIS, 1968). Não há conflito inerente entre auto-realização e um rendimento organizacional mais eficiente. Dando-lhes a oportunidade, os empregados voluntariamente conjugam seus próprios objetivos com os da organização. As pessoas irão alcançar os objetivos organizacionais quando isso lhes trouxer recompensas psicológicas. Depois de fazer um trabalho por determinado tempo, as pessoas começarão a procurar por novas oportunidades e novas responsabilidades (MCGREGOR, 1982).

Partindo das hipóteses de Auto-Realização, os dirigentes irão se preocupar menos em serem corteses com os funcionários e vão dedicar

mais atenção à maneira de tornar o trabalho intrinsecamente estimulante e significativo. A ênfase não está em possibilitar a satisfação das necessidades sociais do trabalhador, mas sim, em criar um trabalho cuja significação lhe dê um sentimento de valor e auto-estima. Os gestores que compreendem as pessoas como internamente orientadas, entendem que os controles externos não são imprescindíveis para que as pessoas se comportem conforme o esperado. Consequentemente, estes gestores tendem a agir como professores e educadores de seus subordinados, incentivando que os mesmos se responsabilizem pelas consequências de seus comportamentos (MCGREGOR, 1992). Ou seja, incentivam que os mesmos percebam a relação que existe entre os eventos externos e seus comportamentos. O incentivo para que os subordinados adotem comportamentos internamente orientados pode ser benéfica para a relação gestor x subordinado. Tal afirmação encontra sustentação em estudos cujos resultados demonstraram que a baixa internalidade parece afetar diretamente a busca por realização, por melhor qualidade de vida, por envolvimento em projetos pessoais, por soluções fáceis, além do rendimento acadêmico em particular (ABBAD; MENESES, 2004). Ao contrário, outros estudos demonstram uma correlação positiva significativa entre a alta internalidade, a assertividade e o grau de auto-estima (BANDEIRA ET AL, 2005).

Estudos demonstram que as expectativas dos superiores relativas ao desempenho dos subordinados no trabalho podem influenciá-lo significativamente (EDEN; SHANI, 1982 *apud* ROBBINS, 2002). Os resultados de um estudo realizado com 105 soldados do exército israelense, que frequentavam um curso de 15 semanas sobre comando em combate, demonstram esta afirmação. Os quatro instrutores do curso receberam a informação de que um terço dos treinandos tinha alto potencial, um terço tinha potencial normal e o restante tinha potencial desconhecido. No entanto, os treinandos foram, aleatoriamente, colocados pelos pesquisadores nessas categorias. Os resultados confirmaram que os treinandos pertencentes à categoria que supostamente estava relacionada ao maior potencial tiveram, ao fim do curso, pontuações mais altas, exibiram atitudes mais positivas e tinham seu líder em maior consideração do que os outros dois grupos.

Com base na discussão até então realizada, afirma-se que as relações que se estabelecem entre as pessoas no contexto organizacional é interativa, desenvolvendo-se por meio da influência e das trocas mútuas para estabelecer e restabelecer um relacionamento viável. Diante das hipóteses sobre a natureza humana discutidas, Schein (1982) sugere

que, mais do que adotar uma hipótese como correta e adequada para compreender as pessoas nas organizações, os gestores adotem posturas de permanente indagação, e o diagnóstico das possíveis consequências que qualquer decisão tomada possa ocasionar, usando-se os recursos analíticos que se disponha. Para que isso seja possível, torna-se importante a consciência por parte dos gestores de quais são suas hipóteses e pré-concepções pessoais, assim como de que maneira estas podem atuar como poderosos filtros que distorcem a percepção da realidade.

A compreensão da natureza humana como um fenômeno complexo é importante, sendo necessário tomar cuidado com generalizações acerca da mesma (SCHEIN, 1982). As pessoas têm muitas necessidades e potenciais, que mudam com a idade, com a fase do desenvolvimento, com as modificações de funções, com a situação e com as mudanças nos relacionamentos interpessoais. Assim, os dirigentes devem ter capacidade de diagnosticar e valorizar o espírito de indagação. Em vez de considerarem a existência das diferenças individuais como algo ameaçador, devem aprender a valorizar as diferenças e o processo diagnóstico que as revela. As Hipóteses Racional-Econômica, Social e de Auto-Realização são aplicáveis a determinadas circunstâncias, e possuem provas científicas em seu favor (ARGYRIS, 1978; MCGREGOR, 1992; MASLOW, 2001). Entretanto, qualquer uma destas hipóteses pode estar errada em algumas situações e com algumas pessoas, e o erro está em simplificação e generalização exagerada (SCHEIN, 1982).

Conclui-se, até então, que as pressuposições gerenciais sobre a natureza humana estão relacionadas aos comportamentos dos gestores nas organizações, bem como com o relacionamento adotado entre gestor e subordinado. Diante de tais conclusões, indaga-se: como podem ser caracterizados os comportamentos gerenciais? Como os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados podem ser relacionados às pressuposições gerenciais? Visando responder tais questões, na sessão a seguir serão definidos e caracterizados os comportamentos gerenciais, bem como alguns comportamentos gerenciais específicos relacionados às diferentes pressuposições explanadas.

## 1.2 COMPORTAMENTO GERENCIAL

O comportamento gerencial é um fenômeno que diz respeito aos profissionais que ocupam cargos de gestão em uma organização, durante o exercício de sua função. Este fenômeno relaciona-se às estratégias, políticas, procedimentos e táticas de administração de pessoas, bem como ao relacionamento interpessoal estabelecido entre o gestor e seus geridos (MCGREGOR, 1992).

Para que seja possível analisar o comportamento gerencial, utilizar-se-á o conceito de funções gerenciais. Estas são tradicionalmente atribuídas às profissionais em função de gestão e, segundo Griffin e Moorhead (2006) podem ser divididas em: planejamento, organização, liderança e controle. A primeira envolve o processo pelo qual a situação futura da organização é idealizada, e a decisão sobre quais são as melhores estratégias para alcançá-la. Já a organização consiste no processo de estruturação de cargos, reunindo-os em unidades gerenciáveis e na definição das hierarquias. A função gerencial de liderança relaciona-se à influência das pessoas para que trabalhem juntas com o objetivo de atingir as metas da organização. Por fim, a função de controlar diz respeito ao processo de acompanhar e ajustar as atividades da organização e as pessoas que nela trabalham, a fim de mantê-las coesas em direção às metas estabelecidas. Tais funções gerenciais aplicam-se a todos os recursos utilizados pelas organizações, que são: humanos, financeiros, materiais e de informação (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

No entanto, Mintzberg (1986) identificou em seus estudos que estas quatro funções gerenciais dizem muito pouco sobre o que os executivos realmente fazem. Por exemplo, a idéia de que o executivo é um planejador sistemático e reflexivo é posta em questão ao se considerar que suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade. O fato de que 93% dos contatos verbais dos executivos estudados foram realizados de improviso, e apenas 1% de seu tempo foi gasto em visitas de observação dentro da organização comprova tal afirmação. Portanto, este autor defende a idéia que a tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos vários “papéis” ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição.

Segundo esta concepção, a autoridade formal do executivo dá origem a três papéis interpessoais: os papéis ligados à imagem do chefe (aqueles que são desempenhados por este profissional enquanto

representante da organização); os papéis de liderança (que se relaciona à motivação e encorajamento dos funcionários); e os papéis de contato (que dizem respeito às relações com outras pessoas que não pertencem ao grupo ou organização). Estes três papéis dão origem aos papéis informacionais, que dizem respeito ao processamento de informações, e que são três: monitor (definido pela obtenção de informações relevantes para a organização), disseminador (em que informações privilegiadas são transmitidas diretamente aos seus subordinados), e porta-voz (em que determinado conteúdo é transmitido, em nome da organização, ao público externo). Os outros quatro papéis decorrem da informação na medida em que esta é um insumo para a decisão. Trata-se de papéis decisórios: de empreendedor (relacionado à constante adequação da organização às mudanças ambientais), de manipulador de distúrbios (em que o executivo intervém em situações de crise, tais como uma greve), de alocador de recursos (que envolve decisões sobre a distribuição dos recursos), e, por fim, o de navegador (relativo às diversas negociações necessárias na organização).

Considera-se que as funções gerenciais e os papéis definidos por Mintzberg (1986), apesar de não serem denominados da mesma maneira, encontram-se bastante relacionados. Por exemplo, é possível afirmar que o papel interpessoal de liderança relaciona-se à função gerencial de liderança, onde o objetivo de ambos é motivar e encorajar pessoas. Já o papel informacional de monitor relaciona-se à função gerencial de controle, à medida que se constitui em uma iniciativa de obter informações (monitorar) com a finalidade de acompanhar e ajustar situações, se necessário (controlar). O papel decisório de empreendedor também possui relação com a função gerencial de planejar, na medida em que ambos visam idealizar a organização e decidir quais as melhores estratégias para alcançá-las.

Da mesma maneira, também é possível verificar relações entre o conceito de comportamento gerencial apresentado no início desta sessão (MCGREGOR, 1992) e os papéis definidos por Mintzberg (1986). Por exemplo, o relacionamento interpessoal existente entre o gestor e seus geridos (elemento do comportamento gerencial) pode facilitar ou dificultar o exercício dos papéis gerenciais (como, por exemplo, do papel interpessoal de contato, ou do papel decisório de manipulador de distúrbios). Igualmente, as estratégias e políticas de gestão de pessoas (elementos do comportamento gerencial) podem ter origem nos papéis gerenciais, bem como decorrer dos mesmos (por exemplo, uma estratégia de reconhecimento pode originar-se do papel decisório de

empreendedor ou decorrer do papel informacional de monitor). Verifica-se, portanto, que ambos os conceitos estão relacionados, e que o comportamento gerencial perpassa os papéis definidos por Mintzberg.

### **1.2.1 Nível de participação no processo decisório**

A constatação de Mintzberg (1986), de que o executivo não é um planejador sistemático e reflexivo, e que suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade, é bastante relevante para o presente estudo. Estes resultados demonstram, por exemplo, que é frequente a tomada de decisões a partir de informações fragmentadas e parciais da realidade. Desta forma, os pressupostos relacionados à compreensão de que poucos têm capacidade para decidir e organizar as tarefas e que os demais trabalhadores devem apenas cumprir ordens, ficam fragilizados. Na medida em que as decisões dos gestores ocorrem de maneira fragmentada, aumentam as chances de tal decisão não ser bem sucedida.

O conceito de Racionalidade Limitada, de Simon (1979), corrobora estas constatações. Tal conceito está relacionado à afirmação de que toda decisão é relativa ao sujeito que decide, e que a mesma é limitada pelo acesso restrito deste às informações, dada sua posição na estrutura organizacional, além das limitações do seu repertório (conhecimentos e experiências). Novamente, a Teoria X (MCGREGOR, 1992) torna-se frágil. A divisão entre quem decide e quem executa pode não ser a melhor maneira de garantir decisões adequadas e bem sucedidas, principalmente quando se considera o contexto de rápidas mudanças no qual as organizações estão inseridas. Além da limitação da racionalidade, bem como a fragmentação do exercício do papel do gestor revelada pelos estudos de Mintzberg (1986), outros fatores influenciam o processo de decisão. São eles: as atitudes e os valores do sujeito que decide que se constituem em elementos da cultura na qual está inserido, além do momento em que toma a decisão (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004). É possível afirmar, portanto, que as crenças sobre a natureza humana influenciam o processo de decisão por serem as crenças elementos das atitudes.

Os gestores podem, por meio das decisões que tomam incentivar e permitir maior ou menor participação dos trabalhadores no processo decisório. A participação, para McGregor (1992), consiste em criar

oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Uma de suas principais finalidades é a de estimular o crescimento dos subordinados e a sua capacidade de aceitar responsabilidades. A adoção de práticas participativas decorre da visão gerencial de confiança nas potencialidades dos subordinados, da consciência de que o gerente depende dos que lhe estão abaixo, e do desejo de evitar as consequências negativas da ênfase na autoridade pessoal.

O grau conveniente de participação dependerá de uma variedade de fatores, entre os quais estão o tipo de problema em questão, as atitudes e a experiência do subordinado, a habilitação do gerente, dentre outros (MCGREGOR, 1992). É possível que determinada decisão, que irá afetar os subordinados, seja tomada pelo superior sem que possa envolvê-los. No entanto, o superior pode expor sua decisão e as razões que lhe dão sustentação. O superior pode, ainda, ao tomar determinada decisão, envolver os subordinados na melhor maneira de implementá-la. Trata-se de um grau um pouco maior de participação que o anterior. Já em determinada situação, o superior pode levar um assunto para discussão com seus subordinados antes de tomar sua decisão, sendo que esta seria influenciada pela discussão e opinião dos subordinados. Por fim, em um grau ainda maior de participação, um superior pode solicitar ajuda a seus subordinados com relação à melhor solução a ser adotada.

Contudo, em todas as situações descritas, é importante que os assuntos tratados sejam de interesse dos subordinados sob pena dos mesmos não se envolverem. Etzioni (1980) alerta para os casos em que são criadas circunstâncias onde há um sentido falso de participação e autonomia com a finalidade de despertar a cooperação dos operários e seu compromisso com a organização. Situações em que os indivíduos de posições inferiores são convidados a participar de decisões “democráticas”, que os levam a aceitar a decisão, quando na verdade estas já estão tomadas, exemplificam processos decisórios em que a participação dos funcionários é declarada como importante, mas que não se efetiva na prática. Nestes casos, o verdadeiro propósito de tais encontros é fazer com que estes indivíduos aceitem as decisões, e não que as influenciem. Da mesma maneira, as situações em que trabalhadores de níveis inferiores na hierarquia têm permissão para resolver questões relativamente pouco importantes, cujos resultados são indiferentes para a administração central, também revelam um falso sentido de participação. É o que Semler (1988) denomina de pseudo-participação.

### 1.2.2 Poder, influência e autoridade

As decisões tomadas nos escalões mais altos da hierarquia podem influenciar o comportamento das pessoas que se encontram nos níveis mais baixos. Segundo Simon (1979), esta influência se dá de duas maneiras. A primeira é denominada pelo autor de lealdade organizativa, e refere-se à formação, no próprio empregado, de atitudes, hábitos e de um estado de espírito que o leve a tomar decisões consideradas vantajosas para a organização. A segunda é denominada pelo autor como autoridade, e refere-se ao fato do subordinado consentir que seu comportamento seja guiado pela decisão do superior, sem examinar os méritos dessa decisão. “Ao exercer autoridade, o superior não procura convencer o subordinado, mas visa apenas obter sua aquiescência” (SIMON, 1979, p. 12). Trata-se, portanto, de duas maneiras diferentes de se relacionar com o subordinado: a persuasão, que representa o convencimento, e a autoridade, que representa a imposição de uma decisão. Para este autor, a autoridade é uma relação, entre dois indivíduos, um superior, o outro subordinado, em que um toma decisões que guiam as ações de outrem. O primeiro delimita e transmite suas decisões na expectativa de que elas serão aceitas pelo subordinado. Este, por sua vez, espera tais decisões e sua conduta é por ela determinada. A autoridade constitui-se, portanto, como a relação estabelecida entre superior e subordinado, e poder como sua consequência quando a influência desejada pelo superior sobre o subordinado é alcançada.

Há controvérsias, contudo, em relação ao conceito de autoridade defendido por Simon (1979). Para Weber (1947 *apud* ETZIONI, 1980) autoridade está associada aos conceitos de poder e legitimidade. Segundo o autor, o primeiro refere-se à capacidade de provocar aceitação de ordens. Já a legitimidade refere-se à aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores do subordinado. Por fim, a autoridade designa a combinação de ambos, isto é, o poder considerado legítimo. O conceito de autoridade adotado por Vecchio (2008) é mais específico. Para este autor, a autoridade necessariamente inclui a noção de legitimidade e de benefício ao grupo. Consiste no “direito” de influenciar os demais, visando a cumprir metas comuns acertadas pelas diversas partes envolvidas. O poder, em oposição, nem sempre visa a atingir metas comuns e pode, às vezes, ser direcionado claramente para a concretização das metas de um único indivíduo. Este tipo de influência pode ser denominado autoritária, e caracteriza-se por ações em



processos onde tudo o que se faz é determinado pelo superior, não havendo liberdade para nada. A estrutura e composição do grupo são feitas pelo superior, que parece estar acima do grupo, o que o torna afastado e distante dos seus integrantes (PALADINI, 1998)

Quando o exercício do poder é considerado legítimo pelos que a ele estão submetidos, isto é, quando as ordens ou regras são coerentes com valores respeitados pelos subordinados, a submissão será muito mais profunda e eficiente. O subordinado “interioriza” as regras. Considerará a disciplina menos alienadora, e continuará a seguir regras e ordens quando o poder na organização se enfraquecer ou estiver ausente (ETZIONI, 1980).

O poder sobre os seres humanos pode ser classificado pelo modo de influenciar indivíduos. Um indivíduo pode ser influenciado: a) mediante força física direta sobre seu corpo; b) por recompensas ou castigos; c) por influência sobre a opinião (RUSSEL, 1979, p. 25). Corrobora McGregor (1992), apenas com a diferença que este autor subdivide a influência sobre a opinião em dois tipos. O primeiro diz respeito à persuasão, em que se tenta “vender” uma idéia a alguém. O segundo refere-se à assistência profissional, em que a influência baseia-se no conhecimento que uma das partes detém, com a diferença que este é colocado à disposição do subordinado, e não utilizado para impor uma posição.

A tipologia da autoridade de Weber (1947 *apud* ETZIONI, 1980) baseia-se nas fontes e tipos de legitimidade empregados, e não nos tipos de poder aplicados. Classifica a autoridade como tradicional, quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque essa sempre foi a maneira pela quais as coisas foram feitas. Como racional, legal ou burocrática quando os subordinados aceitam o governo como justificado porque concordam com um conjunto de preceitos que consideram legítimos. Por fim, a autoridade carismática refere-se à aceitação, por parte dos subordinados, das ordens de um superior justificadas por causa da influência de sua personalidade, com a qual se identificam.

A sistematização realizada por Kelman (*apud* VECCHIO, 2008) complementa os conceitos apresentados. O autor distinguiu três principais razões para um indivíduo aceitar a tentativa de orientação de outra pessoa. A primeira é a concordância, relativa à preocupação com a retribuição ou punição decorrentes da aceitação da influência. A segunda é a identificação, processo que ocorre quando uma pessoa segue as ordens de outra por causa da vontade de estabelecer ou manter

um relacionamento pessoalmente satisfatório. Na concordância e na identificação, o desempenho de uma ação em si, não acarreta necessariamente a satisfação pessoal. Como alternativa, a ação pode ser decorrente de uma expectativa por resultados positivos (concordância) ou a uma atração pela fonte de influência (identificação). A terceira razão é a internalização, processo que ocorre quando há aceitação da influência por acreditar que o comportamento resultante é correto e apropriado, ou seja, compatível com o sistema de valores da pessoa.

Com relação às fontes de poder, French e Raven (1959 *apud* VECCHIO, 2008) defendem a existência de cinco diferentes fontes. O poder de reconhecimento é a capacidade para determinar quem receberá retribuições específicas. Enquanto estas retribuições forem valorizadas, uma pessoa capaz de concedê-las ou retê-las poderá exercer um forte poder sobre o comportamento dos demais. O poder coercitivo origina-se da capacidade de provocar medo nas pessoas. O poder legítimo origina-se da disposição de algumas pessoas para aceitar ordens de outra, o que pode ser devido à aprendizagem de que determinadas figuras de autoridade “devem ser respeitadas” (p.125), ou devido à posição que a pessoa ocupa (nomeação, cargo legítimo). O poder referente decorre das qualidades especiais que determinada pessoa tem, que exercem atração, inspiram admiração e identificação das pessoas. Por fim, o poder baseado em especialização acontece quando indivíduos têm capacidade para dirigir os outros, pois são reconhecidos como especialistas ou talentosos em determinada área.

O exercício do poder nas organizações refere-se, principalmente, à garantia de que as regras e regulamentos das organizações serão obedecidos a fim de que a organização funcione com eficiência, eficácia e efetividade. Etzioni (1980) afirma que, até certo ponto, em uma organização podem ser utilizados alguns recursos, como recompensas aos que obedecem, e punição aos que não o fazem. Todavia, alerta que o exercício do poder tem uma importante limitação: mantém o trabalhador alienado quando este se conforma. Ou seja, não tende a dar informações, mostrar iniciativa ou cooperar, a não ser quando explicitamente forçado a fazê-lo. Além disso, em momentos de crise, quando a estrutura de poder da organização é enfraquecida, tenderá a preferir organizações com cujas normas possui concordância (ETZIONI, 1980).

### 1.2.3 Mecanismos de controle, recompensas, punição e incentivo

O exercício do poder e de autoridade está relacionado a mecanismos de controle, recompensas, punição e incentivo nas organizações. Segundo Etzioni (1980), todas as unidades sociais controlam seus membros e, quanto maior for a compatibilidade das necessidades existentes nas organizações e de seus membros, menor será a necessidade de controle. Contudo, o autor afirma serem necessárias “distribuições formalmente estruturadas de recompensas e sanções para apoiar a obediência às normas, regulamentos e ordens”, visto que, segundo sua compreensão, quase nunca os trabalhadores interiorizam suas obrigações e cumprem seus compromissos sem outros incentivos.

A evolução dos mecanismos de controle existentes nas organizações ao longo do tempo permite compreender em que contexto alguns destes foram utilizado, e como se tornaram inadequados com o passar do tempo. Drucker (2002) afirma que historicamente, com poucas exceções, a sociedade vivia num limiar da subsistência, sob ameaça constante de inanição iminente. Tal realidade estaria modificada, segundo o autor, pois mesmo em países não muito ricos existe um nível econômico bem acima do nível de subsistência, mesmo para as pessoas muito pobres. Afirma ainda que os trabalhadores de todos os países desenvolvidos sabem que atualmente a perda de um emprego não é sinônimo de morrer de fome. A abordagem tradicional de administração baseada na “cenoura e no chicoté<sup>5</sup>” (p.307) tinha como base a fome e o medo, o que, segundo o autor, não é mais uma realidade.

As afirmações realizadas por Drucker (2002) podem se aplicar ao contexto de países desenvolvidos, mas não no Brasil, que é caracterizado pela desigualdade econômica. Segundo a Síntese dos Indicadores Sociais 2008 – IBGE, em 2007 havia 23,5% de famílias com rendimento familiar per capita de até ½ salário mínimo. No Nordeste, esse valor atinge 43,1%. A taxa de analfabetismo das pessoas com mais de 15 anos era de 10%, no entanto, persistia um número elevado de pessoas que não sabiam ler ou escrever: 14,1 milhões de analfabetos, dos quais 9 milhões eram pretos e pardos e mais da metade

---

<sup>5</sup> Há duas maneiras de comandar um cavalo: chicoteando-o caso empaque e não queira prosseguir cumprindo as ordens do dono; ou condicionando-o a sempre receber uma cenoura após executar suas funções de maneira a agradar seu proprietário. Esta é a compreensão da administração clássica, segundo Drucker (2000, p. 307), de como administrar pessoas.

residia no Nordeste. O alto índice de frequência à escola nem sempre se traduz em qualidade do aprendizado. Em 2007, 2,1 milhões das crianças de 7 a 14 anos de idade frequentavam escola e não sabiam ler e escrever. É possível afirmar, com base no cenário nacional brevemente delineado por tais números, que a perda do emprego no Brasil pode sim significar morrer de fome, e que mecanismos de controle baseados na fome e no medo podem sim encontrar espaço para serem utilizados nas relações de trabalho no contexto nacional.

Paradoxalmente, apesar do contexto social do Brasil ainda ser compatível com estes tipos de mecanismos de controle (baseados em fome e medo), é preciso considerar que o medo, ao invés de ser uma motivação, torna-se um agente desmotivador, além de ser incompatível com a produção de conhecimentos, e de inibir a aprendizagem (DRUCKER, 2002). O medo é causado por um sentimento geral de ser impotente para controlar aspectos importantes da vida pessoal ou profissional. Isto é causado pela ausência de segurança no trabalho, avaliação de desempenho, ignorância dos objetivos da organização, lideranças fracas e desconhecimento do próprio trabalho. Desta forma, torna-se importante afastar o medo do local de trabalho. Deming (1982) afirma que se deve proporcionar aos funcionários treinamento adequado, boa supervisão e ferramentas apropriadas para executarem suas tarefas. Para este autor, quando as pessoas são tratadas com dignidade o medo pode ser eliminado e elas trabalharão para o bem comum da organização. Neste clima, elas estarão mais abertas para dar ideias inovadoras para as melhorias.

Dando continuidade à discussão sobre o conceito de controle, é possível afirmar que este está relacionado ao nível em que os funcionários são capazes de tomar decisões sobre seu trabalho (SPECTOR, 2005). Trata-se de um conceito atrelado ao processo de decisão sobre o momento de agir e as medidas corretivas a serem adotadas quando há previsão de não se obter os resultados desejados (ARGYRIS, 1975). Segundo este autor, os controles administrativos criam situações nas quais os funcionários se tornam dependentes face aos seus superiores e temerosos daqueles profissionais que possuem atribuição de controlar.

Nestas condições, os funcionários encaram os controles como instrumentos de punição, mecanismos de coerção idealizados apenas para aumentar constante e unilateralmente as metas de produção da empresa, como injustas técnicas de

avaliação que realçam permanentemente os fracassos individuais sem apresentar as razões de tais insucessos (ARGYRIS, 1975, p. 261).

Os meios de controle aplicados em uma organização podem ser classificados em três categorias: física, material ou simbólica (ETZIONI, 1980). O controle físico é aquele que agride o corpo do indivíduo, e pode ser classificado como poder coercitivo. O controle material consiste em bens e serviços (incluindo dinheiro), e pode ser classificado como poder utilitário. Já o controle simbólico constitui-se em símbolos puros, ou seja, aqueles cuja utilização não constitui ameaça física ou possibilidade de recompensas materiais. Entre eles há símbolos normativos (de prestígio e estima) e símbolos sociais (de amor e aceitação). Desta maneira, a utilização de símbolos com a finalidade de controle é denominada de poder normativo, normativo-social ou social. O primeiro corresponde ao poder exercido pelas camadas superiores para controlar as posições inferiores (como por exemplo, uma repreensão de um subordinado). O segundo é utilizado indiretamente, quando o superior solicita aos subordinados que controlem algum colega, por exemplo. Por fim, o controle social é o exercido pelos colegas entre si.

O mesmo autor afirma, ainda, que o poder coercitivo é mais alienador para os que estão submetidos do que o poder utilitário, e este é mais alienador do que o poder normativo. Ou seja, o autor afirma que o poder normativo provoca mais compromisso que o poder utilitário, e este mais do que o coercitivo. “Em outras palavras, a aplicação de meios simbólicos de controle tende a convencer as pessoas; a de meios materiais a criar interesses ego-orientados para o conformismo; o emprego de meios físicos, a forçá-las a obedecer” (p.96).

Os controles administrativos são importantes para a administração, “não são apenas necessários e inevitáveis para a manutenção da organização, mas tornam-se mais importante com seu crescimento e descentralização” (ARGYRIS, 1968, p. 128). No entanto, o autor alerta que mesmo que sejam necessários mecanismos de controles impactam os trabalhadores de várias formas. Primeiro estes preceitos retiram do empregado a preocupação de planejar o trabalho, em todos os aspectos, deixando-o fundamentalmente responsável pela execução. Isso acarreta passividade e falta de iniciativa. Trabalhos pormenorizados, segundo o autor, também acarretam pouca satisfação. A impossibilidade de acesso ao planejamento retira dos trabalhadores a oportunidade de participar de decisões que afetam sua própria

vida profissional. Há um sentimento de perda de controle sobre seu ambiente de trabalho, o que traz frustração psicológica e alienação.

A Teoria X leva naturalmente à ênfase nas táticas de controle – nos procedimentos e técnicas para dizer o que as pessoas têm de fazer, para determinar se estão fazendo ou não o que lhes foi dito, e para administrar recompensas e punições. Como uma das pressuposições básicas é que as pessoas têm de ser obrigadas a fazer o que é necessário para o sucesso da organização, a atenção se dirige para as técnicas de direção e controle. A Teoria Y, por outro lado, leva a uma preocupação com a natureza das relações, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais e que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, da engenhosidade e da auto-direção no esforço para atingí-los (MCGREGOR, 1992, p. 125).

Recompensas e punições (salários, benefícios, férias, promoções, ações disciplinares), segundo Barnard (1979), são fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização. No entanto, Argyris (1975) contrapõe que quando o aprendizado, a responsabilidade e o compromisso são valorizados pelo indivíduo e se convertem em realidade graças à estrutura existente na organização, as recompensas e as punições não são utilizadas no tradicional sentido que são conhecidas. Elas são aplicadas para confirmar ao indivíduo que as outras pessoas reconhecem o seu trabalho tanto quanto ele. Sob condições de auto-realização e bom aprendizado, o êxito e o fracasso não são considerados contrapostos com recompensas e punições, mas constituem informações e subsídios para atitudes e comportamentos futuros.

É preciso considerar que nem sempre os gestores possuem autonomia para determinar os mecanismos de controle, sendo, muitas vezes, designados para sua implementação. Argyris (1968) relata estudos que revelam que há supervisores que não gostam dos planos de controles operacionais, devido a algumas razões: tais planos consideram apenas os resultados e não os motivos; realçam o passado e não o presente; são rígidos; e tendem a criar problemas para o supervisor, apontando seu fracasso.

### 1.2.4 Construção das competências dos subordinados

A compreensão de que as pessoas são capazes de assumir responsabilidades, aprender novas atividades e se desenvolver enquanto profissionais está intimamente relacionada ao comportamento do gestor em facilitar e fomentar o desenvolvimento das competências dos seus subordinados. Argyris (1975) defende que o extremo detalhamento do trabalho, aliado aos padrões de controle excessivos, acarreta papéis infantis para os trabalhadores, frustrando seu desenvolvimento natural. A incongruência existente entre as propriedades básicas dos seres humanos relativamente maduros e da organização formal acarreta conflito, frustração e malogro.

A apatia, a sonegação do trabalho e o desinteresse resultam do conflito básico entre as necessidades dos indivíduos saudáveis e as organizações formais, a liderança autoritária, os controles administrativos e os pseudo-programas de relações humanas (ARGYRIS, 1975, p. 172).

Para tanto, o autor defende que algumas modificações na estrutura da organização são necessárias para diminuir esta incongruência. Dentre elas está a ampliação da tarefa, ou seja, a possibilidade do indivíduo utilizar mais as suas aptidões importantes. Aliada a esta mudança, está o aumento da responsabilidade do empregado para que tenha autonomia de decisão com relação ao seu próprio trabalho, dentro de determinados limites pré-definidos. Outra medida está relacionada à diminuição dos sentimentos de dependência e submissão do empregado (que levam à apatia e à indiferença), por meio da “modificação da liderança autoritária para uma liderança mais democrática, participante, colaboradora, centrada no empregado” (ARGYRIS, 1975, p.181). Segundo este autor, são comportamentos associados a este tipo de líder: permitir a discussão em torno do estabelecimento de uma diretriz; estimular o grupo a tomar as decisões necessárias; permitir discussões sobre a atividade futura e presente; procurar manter os membros do grupo cientes dos planos futuros; permitir aos membros definir uma nova distribuição de tarefas, na medida do possível; permitir que o grupo decida sobre a realização das tarefas e sua divisão; focalizar a atenção em fatos objetivos, e elogiar ou disciplinar com base em fatos e evidências concretas, e não em

percepções que carecem de confirmação.

Drucker (2002) é enfático ao afirmar que só há uma maneira de o gestor descobrir se facilita o desenvolvimento das competências dos seus subordinados: perguntando diretamente aos mesmos. O autor sugere que o próprio gestor dialogue com seus subordinados questionando se ele, enquanto gestor, e a administração da organização, têm feito aquilo que o ajuda a desempenhar sua função, se há algo que faça que dificulte seu trabalho, e ainda, se são proporcionadas as condições necessárias para cumprir suas tarefas (como tempo, informações, recursos, entre outros).

O desenvolvimento das competências dos trabalhadores relaciona-se ao seu amadurecimento. Argyris (1975) defende que para que o indivíduo se transforme em pessoa madura deve passar por sete mudanças, desde a infância até a idade adulta. Em primeiro lugar, os indivíduos mudam de um estado passivo, quando crianças, para um estado de crescente atividade, quando adultos. Em segundo lugar, passam de um estado de dependência de outros, como crianças, para um estado de relativa independência, como adultos. Em terceiro lugar, comportam-se de poucas maneiras como crianças, mas como adultos são capazes de comportar-se de muitos modos. Em quarto lugar, têm interesses dispersos, incertos e superficiais enquanto crianças, mas desenvolvem interesses mais profundos e intensos quando adultos. Em quinto lugar, a perspectiva de tempo de uma criança é muito curta, envolvendo apenas o presente, mas, à medida que ela cresce, a perspectiva do tempo aumenta, incluindo o passado e o futuro. Em sexto lugar, o indivíduo quando criança está subordinado a todo mundo, passando para posições de igual ou superior quando adulto. Em sétimo lugar, como criança não tem consciência do seu “eu”, sendo pouco capaz de autocontrole, o que na vida adulta se transforma em mais consciência e controle de si. Os estágios de amadurecimento defendidos por Argyris (1975) podem não estar diretamente associados à idade, pois não são raros os indivíduos adultos que se caracterizam, segundo o modelo apresentado na Figura 2, mais como imaturos do que como maduros. De qualquer maneira, consideram-se tais conceitos discutidos por este autor pertinentes ao presente estudo, já que se relacionam à compreensão, por parte dos gestores, de que seus subordinados podem amadurecer e evoluir de um extremo ao outro, e de que podem contribuir com tal processo evolutivo conforme o tipo de relacionamento que estabelecem com sua equipe.



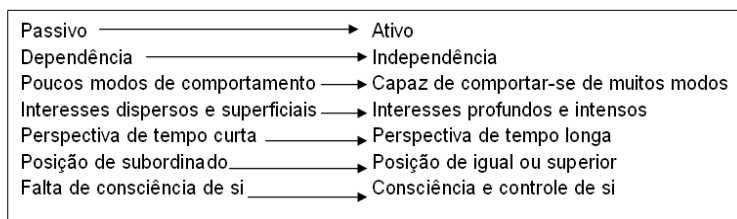


Figura 2 – Contínuo imaturidade – maturidade  
 Fonte: Elaborado com base em Argirys (1975, p.69).

Partindo do pressuposto que a relação estabelecida entre o gestor e o subordinado pode mantê-lo imaturo ou propiciar que amadureça, Hersey e Blanchard (1986) defendem que é responsabilidade dos administradores o desenvolvimento das pessoas.

Os administradores precisam dedicar tempo ao cultivo do potencial de liderança, da motivação, do moral, do clima, da dedicação aos objetivos, da capacidade de decisão, de comunicação e de solução de problemas do seu pessoal. Portanto, uma das funções importantes dos gerentes é o desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 239).

Utilizando como princípio a liderança situacional, Hersey e Blanchard (1986) discutem que para desenvolver a maturidade dos subordinados, os gestores precisam considerar o estágio atual de maturidade em que os mesmos se encontram. “O nível de maturidade de uma pessoa nos proporciona uma boa indicação sobre onde e como iniciar seu desenvolvimento” (p. 246). Para os autores, o nível de maturidade está relacionado à disposição e à capacidade do subordinado. De acordo com cada nível de maturidade, os autores sugerem que o gestor adote diferentes comportamentos. Baixa capacidade e baixa disposição refletem um nível de baixa maturidade (E1), o que para os autores requer comportamentos de determinar, que significa direção, controle e supervisão próxima. Disposição sem capacidade reflete um nível de maturidade entre baixa e moderada (E2), o que, para os autores requer comportamentos de persuadir, ou seja, de apoiar e incentivar que as capacidades sejam desenvolvidas. Capacidade sem disposição, ou

sem segurança/ autoconfiança, retrata um nível de maturidade entre moderada e alta (E3), o que requer comportamentos de compartilhar, ou seja, apoiar as pessoas a fim de que se sintam seguras ou motivem-se a fazer o que sabem fazer. Por fim, capacidade associada à disposição retrata um nível de alta maturidade (E4), relacionado ao comportamento de delegar, ou seja, permitir que as pessoas utilizem suas capacidades e desejos de dirigir seus próprios comportamentos. A Figura 3 retrata a compreensão dos autores sobre o nível de maturidade, e os comportamentos a serem adotados em cada estágio.

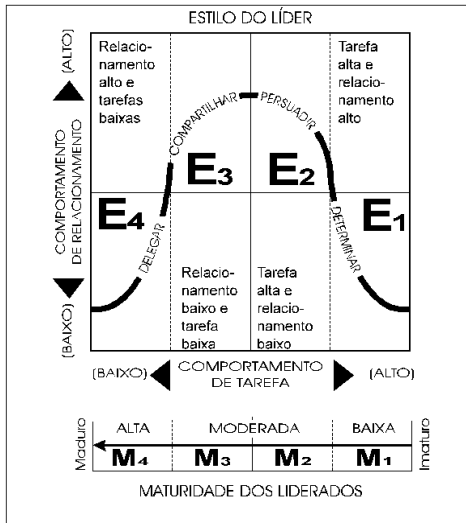


Figura 3 – Determinação de um estilo apropriado de liderança  
 Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 248).

Conforme os níveis de maturidade (E1, E2, E3 e E4), os autores recomendam que os gestores adotem diferentes posturas. Com a identificação de que um subordinado ou grupo encontra-se no quadrante E1, ou seja, baixo nível de maturidade, os autores sugerem que seja utilizado o “estilo diretivo de determinar” (p. 247). “Determinar” consiste em dizer, detalhadamente, no que consiste a realização de determinada atividade e em mostrar como desenvolver cada uma das tarefas envolvidas (ou seja, o que e como fazer). No entanto, com o objetivo de desenvolver este subordinado ou grupo, o gestor pode dispor-se a correr algum risco e começar a delegar algumas responsabilidades (comportamento que se refere ao nível de maturidade

E2). Os autores alertam que esse risco deve ser calculado, e não excessivo, com a intenção de que possa desenvolver o subordinado, e não o frustrar nem o expor ao insucesso, o que pode ocorrer se tal risco for demasiadamente grande para seu estágio de maturidade (conhecimento e disposição). Pedir a um subordinado para fazer algo que este nunca aprendeu a fazer, esperando um bom resultado logo na primeira vez e não lhe prestar assistência é o que os autores denominam de “estilo mandar fazer, deixar sozinho e depois arrasar” (p. 249).

Além da adequação dos desafios ao estágio de maturidade do subordinado, também são importantes o reconhecimento e a recompensa pelo trabalho realizado. É o que os autores denominam de comportamento de relacionamento, relativos às gratificações positivas e reforço, que podem ser representadas por qualquer coisa desejada ou necessitada pela pessoa cujo comportamento está sendo reforçado. Enquanto o comportamento de tarefa (dizer o quê e como fazer) precede o comportamento desejado, o comportamento de relacionamento segue ao comportamento desejado “e aumenta a probabilidade da sua repetição” (p. 250).

O processo de três passos de: 1. dar uma estruturação inicial ou orientação (comportamento de tarefa); 2. reduzir a quantidade de orientação e supervisão e 3. depois de um desempenho adequado, aumentar o apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) é denominado, pelos autores, como reforço positivo por aproximações sucessivas. Neste processo, os autores alertam para não passar muito rapidamente do comportamento de determinar (E1) para o de delegar (E4), pois isso pode expor o subordinado à frustração e insucesso, e fazer com que não queira mais assumir responsabilidades no futuro. Além disso, alertam que os gestores devem atentar-se para não reforçar positivamente um mau desempenho.

A evolução nos quadrantes prevê que, à medida que a maturidade vai sendo desenvolvida, há redução de apoio sócio-emocional. Os autores defendem esta abordagem com a seguinte explicação: à medida que as pessoas mudam, também mudam suas motivações e sua hierarquia de necessidades. Indivíduos imaturos tendem a ver um aumento de apoio sócio-emocional e comportamento de ajuda como reforço positivo. Já pessoas que passam para altos níveis de maturidade não precisam de tanto encorajamento ou gratificações psicológicas. Um apoio sócio-emocional ou comportamento de relacionamento para pessoas com altos níveis de maturidade não é visto como recompensa. Pelo contrário, podem ser vistos como pouco funcional ou ainda como

falta de confiança por parte do líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Outra maneira de desenvolver as capacidades dos subordinados relaciona-se ao nível de controle exercido sobre o comportamento dos subordinados. Conforme conceitos relativos à Teoria X (MCGREGOR, 1992) discutidos anteriormente, uma gestão com excessivo controle acarreta comportamentos passivos e imaturos dos subordinados, não favorecendo o desenvolvimento de suas capacidades e maturidade. Porém, a transição entre o controle excessivo para a ausência de controle, segundo Tannenbaum e Schmidt (1973) deve seguir algumas etapas, o que acaba por desenvolver os subordinados. Os autores definiram um contínuo do comportamento da liderança, em que nos extremos estão a liderança centrada no chefe, e a liderança centrada nos subordinados. No primeiro extremo, o gerente toma a decisão e a anuncia. Trata-se do grau máximo de uso de autoridade pelo gerente. Seguindo em direção ao outro extremo, encontram-se vários estágios, sendo que no estágio seguinte, em que a autoridade do gerente vai sendo reduzida gradativamente à medida que a área de liberdade dos subordinados vai crescendo paulatinamente, o gerente “vende” a decisão para os subordinados. No terceiro estágio, o gerente apresenta ideias e pede que sejam feitas perguntas. Já no quarto estágio, o gerente apresenta uma decisão preliminar sujeita à revisão. No quinto estágio, o gerente apresenta o problema, aceita sugestões e toma a decisão. No sexto estágio, o gerente define limites e pede que o grupo tome a decisão. Por fim, no sétimo e último estágio, o gerente permite que os subordinados operem dentro de limites definidos pelos superiores. Neste último estágio, o uso de autoridade pelo gerente é mínimo, e a área de liberdade dos subordinados é máxima. Este processo pode ser melhor compreendido por meio da Figura 4, apresentada a seguir.

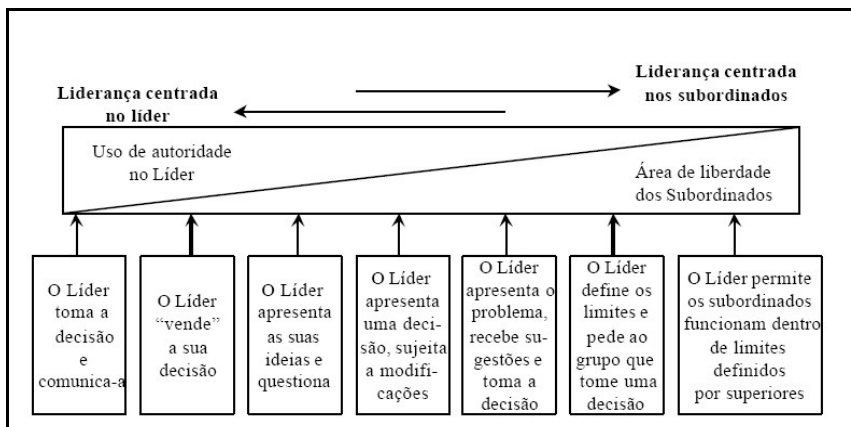


Figura 4 – Continuum de padrões de liderança

Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1973).

A escolha, no entanto, de qual dos estágios adotar pode não ser fácil. Segundo os autores, nesta escolha devem ser considerados quais são os objetivos da divisão do controle e do incentivo à participação dos subordinados no processo decisório. Além de desenvolver as capacidades dos subordinados, este estilo de liderança situacional também permite elevar o nível de motivação dos subordinados, aumentar sua prontidão para aceitar mudanças, melhorar a qualidade das decisões gerenciais, além de desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe e o moral do grupo (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973).

Para a escolha do estágio de controle mais adequado ao objetivo desejado, no caso o desenvolvimento dos subordinados, pode ser interessante considerar os estilos de liderança de Hersey e Blanchard (1986). Para os subordinados que estão no estágio E1 de maturidade, pode ser mais adequado que o gerente tome a decisão e a anuncie, ou que "venda" a decisão para a equipe. Já para os subordinados que se encontram no estágio E2 de maturidade, o gerente pode apresentar suas ideias, e incentivar que sejam feitas perguntas, além de apresentar uma decisão e discutir com os subordinados a necessidade de revisá-la. Desta forma, inicia-se o processo de desenvolvimento da maturidade dos subordinados. Já no estágio E3 de maturidade, o gerente pode apresentar o problema, aceitar sugestões e tomar a decisão, ou definir limites e pedir que o grupo tome decisão. Até que no estágio E4 de maturidade, o gerente pode permitir que os subordinados operem dentro de limites definidos, caracterizando a área máxima de liberdade dos funcionários.

Os autores Cohen e Fink (2003) alertam que outras contingências devem ser levadas em conta para a definição do melhor estilo de liderança a ser adotado. Dentre eles está a natureza da situação de trabalho (quanto menos previsível for a natureza das tarefas, mais adequados são os controles compartilhados), a experiência do líder comparada com a experiência dos subordinados (quanto maior for conhecimento dos trabalhadores em relação ao do líder, mais adequado compartilhar o controle e pedir opiniões), as atitudes e necessidades dos subordinados (quanto maiores as necessidades de autonomia e independência dos subordinados, menos adequado será um controle rigoroso por parte do líder, e vice-versa), e ainda a influência do líder em relação aos superiores (quanto maior a influência “para cima” de um líder, menos necessidade terá de compartilhar controle com seus subordinados).

Com relação aos estilos de liderança adequados para o desenvolvimento das competências dos subordinados, Cohen e Fink (2003) afirmam que o gerente-desenvolvedor ou liderança com responsabilidade compartilhada, pode representar estilos adequados. Segundo os autores, a orientação básica do gerente-desenvolvedor é a preocupação com a solução dos problemas, a execução do trabalho de forma a desenvolver as capacidades e o compromisso dos subordinados de forma a permitir uma divisão de responsabilidades em prol do sucesso da organização (ou do setor). Esta orientação envolve a divisão coletiva da responsabilidade do gerenciamento da unidade, o compromisso com uma visão comum e tangível, dos objetivos e propósitos da unidade, o desenvolvimento das habilidades individuais dos subordinados (especialmente nas áreas gerencial/interpessoal necessárias à participação eficaz na equipe e na divisão de responsabilidades) e o estabelecimento de influência mútua com todos, incluindo os subordinados que devem, ao constatar que o gerente está errado, levá-lo a ser franco e exigente. Para que esta situação seja possível, Cohen e Fink (2003) assinalam que é preciso criar condições e um clima que promovam o crescimento dos funcionários, assim como proporcionar apoio e orientação aos mesmos sem assumir a tarefa. O gerente pode também ajudar seus subordinados a aprenderem com os próprios erros. Estes conceitos aproximam gerente-desenvolvedor de um professor eficaz.

Também adequam-se a este processo os conceitos da liderança transformacional, que estão relacionados a comportamentos gerenciais de inspiração das pessoas para se superar e de articulação de uma visão

plena de significado para a organização. Tais comportamentos gerenciais visam obter o compromisso dos funcionários, e não mais sua submissão e controle (fatores que prevaleceram por muito tempo nas organizações, e em algumas ainda prevalecem) (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). Tal mudança deve-se ao fato de ter sido constatada que, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, o compromisso dos funcionários, mais do que sua submissão, é mais benéfico e duradouro. Para que seja possível obter tal compromisso com o trabalho, faz-se necessária a reformulação da maneira de trabalhar, incluindo a maior liberdade para os funcionários gerenciarem os procedimentos inerentes ao seu trabalho. (COHEN; FINK, 2003).

Considera-se, ainda, pertinente abordar o conceito de empowerment, já que este se relaciona com os comportamentos gerenciais de desenvolvimento das capacidades dos subordinados, bem como a estilos de liderança abordados na Figura 3 e na Figura 4. O empowerment se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade. Além disso, o empowerment permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse ambiente, as pessoas possuem auto-motivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam (BLANCHARD, 2001).

No entanto, é importante considerar que todos os conceitos abordados (liderança situacional, transformacional, desenvolvedora, *empowerment*, gestão participativa) não podem ser implementados caso as convicções do gestor sobre liderança estiverem alicerçadas no controle e no comando. Conforme alerta Huey (1994 *apud* COHEN; FINK, 2003), muitos gestores se declaram transformacionais, e dizem adotar *empowerment*, qualidade e excelência sem terem, no fundo, abandonado suas convicções fundamentais e ultrapassadas sobre liderança. Em outras palavras, não é possível adotar discurso e prática relacionados à Teoria Y sem questionar e transformar as pressuposições e convicções relacionadas à Teoria X (MCREGOR, 1992).

### 1.2.5 Outros aspectos relacionados ao comportamento gerencial

Além das certezas sobre a natureza humana, outros fatores influenciam o comportamento gerencial. Estes podem ser discutidos por meio do esquema proposto pelos autores Charron, Evers e Fenner (1976), apresentado na Figura 5. Como pode ser observado, estes autores compreendem que os valores, as crenças<sup>6</sup>, as atitudes e o conhecimento do indivíduo encontram-se no centro do sistema perceptivo, e influenciam sua percepção sobre o ambiente. Paralelamente, o indivíduo recebe mensagens do ambiente externo referentes ao papel esperado para sua função de gerente, que vêm dos superiores, dos subordinados e dos pares. As respostas de papel, ao mesmo tempo em que são influenciadas pelas mensagens recebidas, também as influenciam. Segundo o que está posto no esquema, o comportamento gerencial resulta tanto de aspectos internos (crenças, valores, atitudes, conhecimentos), como de aspectos externos (expectativas em relação ao papel que deve desempenhar). A percepção funciona como um elemento mediador entre estes dois grupos de influência. Este esquema pode ser melhor compreendido por meio da Figura 5, apresentada a seguir.

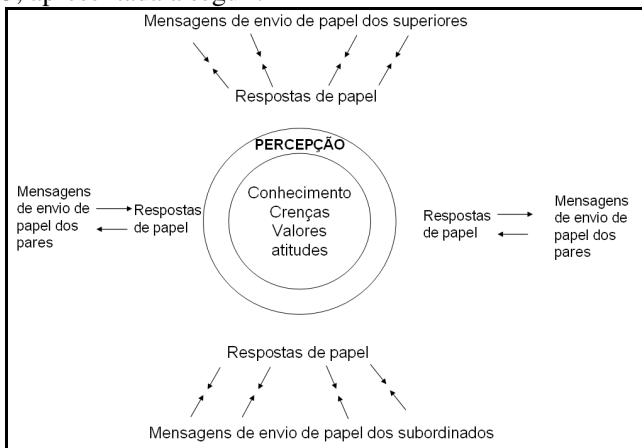


Figura 5 – Modelo de funcionamento do Sistema Crenças, Valores, Atitudes, Conhecimento e Percepção no comportamento de gerentes.

Fonte: Charron; Evers; Fenner, 1976)

<sup>6</sup> Compreendidas como elementos das atitudes (CHARRON; EVERS; FENNER, 1976).



As expectativas existentes na organização com relação ao exercício do papel gerencial podem ser discutidas por meio do conceito de normas de grupo ou normas de sistema, proposto por Katz e Kanh (1978). Segundo estes autores, os participantes de todos os sistemas sociais têm crenças e atitudes comuns sobre certos aspectos do sistema e seu funcionamento. As normas de sistema e os valores são um produto de grupo, e podem não ser necessariamente idênticos aos valores particularmente considerados por um subgrupo de indivíduos envolvidos no sistema. São padrões que se tomam como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável, pertinente ao sistema. Têm o propósito geral de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. Desta maneira, as normas de grupo presentes em uma organização influenciam as mensagens enviadas aos executivos com relação ao que se espera do seu papel, o que influencia sua resposta ao ambiente.

As características organizacionais e as particularidades das tarefas que as pessoas estão desempenhando parecem afetar o comportamento gerencial quanto à sua importância. Coesão grupal, tarefas rotineiras, trabalho interessante, tarefas nas quais é fácil julgar o próprio desempenho e, especialmente, sistema detalhado de regras estabelecidas delineando as atividades de trabalho têm sido percebidos como redutores da contribuição da liderança ao desempenho do subordinado (HOWELL; DORFMAN, 1981; SHERIDAN; VREDENBURGH; ADELSON, 1984; SLOCUM; SIMS, 1980 *apud* SMITH; PETERSON, 1994).

A influência da cultura organizacional no desempenho do comportamento gerencial foi estudada por Torres (2005), que afirma que, embora ainda não exista uma resposta clara para como a cultura pode influenciar a efetividade gerencial, os processos de liderança refletem diferenças culturais. Este autor afirma que padrões culturais podem influenciar não só o estilo gerencial que é aceito em diferentes partes do mundo, mas também a efetividade de diferentes comportamentos gerenciais.

Estudos realizados por Hofstede (1980 *apud* SILVA; ZANELLI, 2004) também demonstraram a importância da cultura nacional nas atitudes e valores referentes ao trabalho. Este autor estudou 72 filiais da IBM em diversos países, identificando cinco dimensões culturais. A primeira refere-se ao individualismo x coletivismo, que se relaciona com a orientação da cultura nacional em relação à natureza humana, ou seja,

se a natureza humana é compreendida como boa ou má em sua essência. A confiança nas pessoas acarretará um estilo gerencial de menos controle e de mais incentivo à participação; já desconfiança nas pessoas relaciona-se a comportamentos gerenciais de controles mais rígidos e menos participação. A segunda dimensão refere-se à distância do poder, ou seja, como o poder é distribuído (com igualdade ou sem igualdade). Esta dimensão reflete-se nas relações hierárquicas formais. A terceira dimensão relaciona-se a evitar incertezas, ou seja, o nível de tolerância das pessoas em relação a situações incertas e ambíguas. A quarta dimensão relaciona-se à masculinidade e feminilidade, ou seja, maior agressividade, dominação, competitividade e autonomia (características associadas ao masculino), ou a comportamentos carinhosos, prestativos, de compaixão, de cuidado e compreensão (associados ao feminino). Por fim, a quinta dimensão relaciona-se à orientação para curto ou longo prazo. As organizações que focam o passado e o presente são geridas de maneira a orientar-se mais para o curto prazo. Aquelas que têm seus processos com ênfase no futuro são geridas com orientação para longo prazo.

A avaliação destas dimensões no Brasil foi realizada por Ferro (1991 *apud* SILVA; ZANELLI, 2004), que constatou que neste país há tendência coletivista, e que a concepção dominante é de que as pessoas são más e não merecem confiança. No entanto, nos amigos é possível confiar, o que se relaciona ao apadrinhamento. Logo, o grupo a que se pertence passa a ter mais importância do que o que o indivíduo faz ou quem ele é.

Desta maneira, não é considerada adequada à mera “exportação” de abordagens de comportamento gerencial sem profunda avaliação do contexto cultural em que estão inseridas (ex: a implantação de uma abordagem participativa ou de liderança democrática para culturas em que existe a percepção da forte diferenciação de poder entre subordinados e líder não é recomendada) (TORRES, 2005).

A proposição de um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial é feita pelos autores Prates e Barros (1997), que o denominam de “Sistema de Ação Cultural Brasileiro, em que os autores propõem, então, um modelo do estilo brasileiro de administrar<sup>7</sup>. São características da administração brasileira: a concentração de poder,

---

<sup>7</sup> Este modelo baseia-se na reflexão dos autores sobre a literatura relativa à cultura brasileira, e em suas pesquisas realizadas sobre os principais traços culturais presentes na empresa brasileira. Por meio deste estudo foi coletada a percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do Brasil.

baseada na força militar tradicionalista e no poder racional-legal para a manutenção da autoridade (as expressões “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, e “você sabe com quem está falando” ilustram esta característica); o personalismo, em que a pessoa em si ou o poder de suas ligações (relações com outras pessoas), e não sua especialização tem destaque; o paternalismo, que existe tanto nos líderes quanto nos liderados e resulta da combinação da concentração de poder e do personalismo; e a postura de expectador, comportamento que revela um funcionamento voltado para a autoridade externa e limitação da consciência crítica. Este processo ocasiona a baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e a transferência da responsabilidade das dificuldades para as lideranças. As características da administração brasileira identificadas neste estudo demonstram a importância de, ao se pesquisar crenças de gerentes bem como a percepção de seus subordinados sobre os comportamentos gerenciais, levar-se em conta a cultura não só organizacional, mas também nacional, em que estes sujeitos encontram-se inseridos.

Da mesma maneira que a cultura (seja ela organizacional, nacional e até internacional) pode influenciar o comportamento gerencial, há também outros fatores importantes. As relações de trabalho vão se modificando de acordo com o contexto histórico, assim como os comportamentos gerenciais considerados adequados e apropriados. A compreensão das mudanças no mundo do trabalho permite discutir a evolução do comportamento gerencial ao longo da história ocidental. O surgimento do capitalismo, em meados do século XVIII, é marcado pelos modelos de Administração Científica, caracterizados pela cisão entre a concepção e execução do trabalho ou entre gerência e trabalhadores. Os gerentes deveriam reunir todos os conhecimentos tradicionais antes dos trabalhadores, e estes, executar o que lhes era prescrito. O conflito inerente a esta relação teve como tentativa de solução a implantação de práticas de controle (BRAVERMAN, 1981), o que implica em uma ação coercitiva da gerência sobre o indivíduo, que precisa se adaptar ao tempo de produção, à cadeia de montagem, à fragmentação das tarefas e à subordinação à hierarquia patronal. Tal ação indica que o controle não é um mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder (FARIA, 1987).

Com o passar do tempo, a melhoria das condições de trabalho, decorrente da mecanização do mesmo e da sindicalização dos trabalhadores, ocasionou o aumento da complexidade do papel do gerente, que passa a necessitar da aprovação daqueles sobre quem é

exercida a autoridade (o trabalhador). Autores como McGregor (1992), Herzberg (1976) e Likert (1979) destacam a importância de espaços de autonomia, reconhecimento e criatividade para a produtividade do trabalho, o desperdício das potencialidades humanas sob o capitalismo, o impacto dos estilos de liderança no relacionamento interpessoal e no desempenho grupal, características que sugerem a adoção de um estilo de gerenciamento de pessoas que se aproxima da Teoria Y.

Estudos realizados por Likert (1979) relativos à influência dos métodos gerenciais sobre o desempenho dos subordinados demonstram que a pressão exercida pelo gestor influencia o desempenho do departamento. A sensação de um alto grau de pressão está associada a um baixo desempenho, e também a um baixo nível de confiança no supervisor. Da mesma maneira, o conflito entre supervisores e empregados está sempre relacionado a uma baixa produtividade. Adicionalmente, uma supervisão não rigorosa relaciona-se na maior parte das vezes a um alto índice de produtividade. Os supervisores e dirigentes cujo grupo possuía alta produtividade foram os mesmos que deixavam claro os objetivos e as tarefas a serem realizadas, e que davam liberdade para que os subordinados as executasse da maneira que definiam. Já os supervisores cujos departamentos possuíam baixa produção tendiam a gastar mais tempo com os subordinados do que os supervisores anteriores, porém o tempo era fracionado em períodos curtos em que instruções específicas eram realizadas.

A introdução de novas tecnologias, a partir da década de 1980, de maneira adicional à constatação de que “a tentativa do capital de eliminar a iniciativa e a decisão operária era um objetivo inalcançável” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p 48), desencadearam a adoção de táticas para lidar com o trabalhador, reduzindo os controles e abrindo espaços de participação. É o caso do sistema adotado pelo denominado toyotismo. A velocidade das mudanças no mercado supõe um maior envolvimento do trabalhador no processo decisório e o gosto do trabalhador pelo que faz. Antes, o “pensar” operário deveria ser eliminado, pois perturbava a produção. Nos novos estilos gerenciais, as habilidades cognitivas dos trabalhadores são bem vindas.

Diante do exposto, fica evidente a complexidade do fenômeno comportamento gerencial, que sofre influências de aspectos internos ao indivíduo (tais como suas crenças, valores, atitudes, conhecimentos), bem como de aspectos externos (tais como os relacionamentos estabelecidos dentro e fora do contexto organizacional, as características da organização em que está inserida, a cultura regional e nacional, o

contexto histórico, entre outros inúmeros fatores da mesma maneira relevantes). Ciente de sua complexidade, a discussão a seguir abordará a percepção dos subordinados a respeito do comportamento gerencial, visando discutir a maneira pela qual estes apreendem este fenômeno complexo e multi-determinado.

### **1.2.6 Percepção sobre comportamento gerencial**

Percepção pode ser definida como o conjunto de processos por meio dos quais a pessoa se conscientiza das informações do ambiente e as interpreta (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

O processo perceptivo é influenciado por quatro principais funções da percepção: seleção (o organismo seleciona os estímulos aos quais responde, uma vez que o potencial de estímulos do ambiente é demasiadamente grande para que tudo possa ser percebido); acentuação (alguns aspectos do estímulo são acentuados em detrimento de outros conforme as necessidades momentâneas e experiência passada); fixação (aquilo que é “habitualmente” visto numa situação é um resultado de fixação de respostas perceptivas anteriores, naquela situação); e configuração organizada (organização dos estímulos percebidos conforme lógica própria do indivíduo que percebe). Estas quatro funções são afetadas pelo estado dominante do organismo formado por suas necessidades e seus valores, suas esperanças, suas experiências passadas, sua cultura, em resumo, todos aqueles itens de sua história que contribuíram para torná-lo aquilo que ele é. (BRUNER; POSTMAN, 1948 *apud* FORGUS, 1971).

O organismo é sensibilizado seletivamente aos diferentes aspectos de um complexo de estímulos. Contribuem para tal fato as experiências passadas, bem como as expectativas anteriores, fatores que explicam porque a atenção é atraída mais facilmente para objetos que confirmam as expectativas (WAGNER III; HOLLENBECK; 2006). Conhecimentos, estereótipos e preconceitos também afetam a exatidão perceptiva, pois a percepção é o resultado daquilo que se aprendeu a perceber, na cultura e nos subgrupos culturais (FREEDMAN; CARLSMITH; SEARS, 1970).

Devido à complexidade do ambiente externo e da limitação humana de apreender todos os estímulos que lhe são apresentados, é comum que o processo perceptivo constitua-se de algumas

simplificações. Dentre elas está a percepção seletiva, que é o processo de rejeição de informações que não transmitem segurança ou que vão contra as convicções pessoais, podendo ser prejudicial se o indivíduo ignorar informações importantes. Já a estereotipagem consiste na classificação ou rotulação de pessoas com base em um único atributo, o que pode ser impreciso ou até nocivo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). O Efeito de Halo ocorre quando se constrói uma impressão geral de uma pessoa com base em apenas uma única característica sua. A influência das experiências recentes na percepção é denominada de Efeitos de Contraste, em que a experiência imediatamente anterior ao processo perceptivo influencia positiva ou negativamente a percepção do objeto em questão. A Projeção refere-se à tendência de atribuir as próprias características às pessoas, e, por fim, o viés da disponibilidade constitui-se na tendência de julgar a probabilidade de algo acontecer com base, apenas, em um número restrito de informações das quais é mais fácil lembrar. As simplificações perceptivas são úteis na medida em que permitem reduzir um mundo complexo. No entanto, podem induzir a uma percepção errada com base em uma falsa premissa (ROBBINS, 2002).

A tentativa de compreender o comportamento de alguém leva a suposições sobre sua origem (Teoria das Atribuições), que pode ser interna ou externa, visto que as pessoas atuam intencionalmente, acidentalmente ou em reação à força que lhes tenha sido imposta. Quanto mais o poder é percebido como uma característica de uma determinada pessoa, mais seus atos são considerados como tendo sido causados internamente. Quanto mais se percebe uma pessoa como um ser fraco, a tendência é perceber seu comportamento como externamente causado (FREEDMAN; CARLSMITH; SEARS, 1970). Contudo, a tentativa de explicar os comportamentos alheios também depende de outros três fatores: o fato do indivíduo mostrar ou não comportamentos diferentes em situações diferentes (diferenciação), o fato de o comportamento ser comum ou incomum entre a maioria das pessoas (consenso), e a coerência do comportamento em questão com os demais comportamentos apresentados pelo indivíduo (coerência). Quanto mais o comportamento for diferenciado, consensual e coerente, mais ele será atribuído a causas internas, sendo o contrário atribuído a causas externas (KELLEY; 1972 *apud* ROBBINS, 2002). Ainda em relação à Teoria das Atribuições, é importante considerar a tendência de julgar o comportamento das outras pessoas subestimando a influência dos fatores externos, e superestimando a dos fatores internos, bem como a

tendência dos indivíduos atribuírem o próprio sucesso a fatores internos, como capacidade e esforço, e colocar a culpa dos fracassos em fatores externos, como falta de sorte, denominada viés de auto-conveniência (ROBBINS, 2002).

Uma pesquisa realizada por Likert (1979) demonstrou diferenças de percepção entre gerentes e subordinados. A pergunta referia-se a como gerentes e subordinados percebiam o elogio dos gerentes por um trabalho bem feito. Várias formas de reconhecimento foram elencadas, e gerentes e subordinados referiam a frequência com que esta forma de reconhecimento era apresentada, na sua percepção. A forma de reconhecimento “tapinha nas costas” foi mencionada por 82% dos gerentes como sendo praticada, enquanto foram mencionadas por 13% dos seus subordinados. A forma de reconhecimento “trabalho mais interessante” foi mencionada por 51% dos gerentes, e por 5% de seus subordinados. Estes resultados levam à reflexão de que a posição hierárquica constitui-se em um fator que influencia a percepção nas organizações. Provavelmente este fator relaciona-se com as expectativas anteriores e a atenção que permeiam o processo perceptivo.

Outro elemento ligado à percepção são os valores, os quais podem ser definidos, segundo Rokeach (1981), como uma crença duradoura de que um modo específico de conduta é socialmente preferível a modos alternativos de conduta. Trata-se de um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações, para julgar moralmente a si e aos outros. Os valores constituem elementos dos modelos mentais, porém estes são mais amplos do que aqueles. Os modelos mentais também influenciam a percepção, já que segundo Senge (2002), podem ser definidos como pressupostos profundamente “enraizados”, generalizações ou imagens que o ser humano tem e que influenciam o modo como percebe o mundo e como age. Os autores Wind, Crook e Gunther (2005) trazem outra definição: modelos mentais são representações psicológicas de situações reais, hipotéticas ou imaginárias, modelos construídos pela mente em pequena escala da realidade para prever eventos, para raciocinar, e para ser à base de explicações. Seu objetivo é formar um filtro para simplificar a interpretação da realidade captada por meio dos estímulos sensoriais (sensação). Assim, os modelos mentais dos subordinados sobre o que esperam do seu superior, ou ainda seus valores no que diz respeito à relação gerente – subordinado influenciarão a percepção que possuem das lideranças com as quais se relacionam na organização.

Cada indivíduo reage à organização em termos da percepção que

dela tem, o que pode diferir de várias maneiras da organização real. A organização objetiva e a organização constituída na subjetividade de uma pessoa podem ou não ser congruentes, dependendo de sua capacidade e oportunidade em perceber a realidade organizacional. É por intermédio dos papéis existentes no ambiente organizacional, dentre eles os relativos à liderança, bem como seus comportamentos, que se apresentam elementos que subsidiam a construção da percepção dos trabalhadores sobre a organização (KATZ; KANH, 1978). A pesquisa de Gutierrez (1988), que teve por objetivo detectar a percepção do clima organizacional nos distintos níveis hierárquicos em uma organização industrial do Rio Grande do Sul, confirma tal afirmação. Os resultados encontrados demonstraram que cada nível hierárquico possui características e necessidades próprias. O escalão mais baixo percebe o clima mais favoravelmente do que o escalão mais alto, o que conclui que os funcionários de níveis hierárquicos mais altos estão mais insatisfeitos com o clima do que os de nível hierárquico mais baixo. A insatisfação daqueles é gerada principalmente por indefinições de estrutura e de papéis, além de um subaproveitamento e baixo investimento. Provavelmente este resultado tem relação com a fase de transição da gestão na qual a organização encontrava-se no momento da pesquisa.

Um dos importantes aspectos relativos à percepção de funcionários sobre o comportamento gerencial é a coerência entre o discurso e a prática. Quando o que é declarado pela liderança é observado na prática pelos seus subordinados, estes apreendem e passam a confiar em seus líderes. Caso contrário, se o discurso da liderança não for coerente com seus comportamentos, os funcionários perceberão a incongruência, e a relação de envolvimento passa a não ser favorável para o alcance dos objetivos da organização. Um estudo realizado por Klemann e Gomes Filho (2004) demonstrou discrepâncias entre o discurso gerencial, declarado pelos próprios gerentes, e o comportamento gerencial, avaliado mediante a percepção de seus subordinados. Dentre as várias incoerências identificadas, destaca-se que 80% dos gerentes declaram ser éticos sempre, enquanto apenas 20% de seus subordinados os percebem como tal. Foram evidenciadas também incongruências na percepção da confiança: enquanto 80% dos gerentes acreditaram receber confiança mediana de seus subordinados, apenas 40% dos subordinados confirmaram possuir confiança mediana, outros 40% pouca confiança e ainda 20% nenhuma confiança.



Em estudo realizado por Silva (2006), foi identificada a percepção de trabalhadores dos níveis estratégico, tático e operacional sobre os valores declarados em uma organização educacional. Dentre outros aspectos, foi identificada a percepção da coerência e incoerência destes valores, ou seja, se os mesmos são percebidos de maneira contraditória ou não contraditória em políticas, programas e comportamentos das pessoas na organização. Dentre os resultados encontrados, está a constatação de que os participantes do estudo desconheciam os valores organizacionais declarados pela organização. Além disso, com relação às percepções de coerência e incoerência, identificou-se que todos os valores foram percebidos ao mesmo tempo como coerentes e incoerentes. Ou seja, os comportamentos relacionados aos valores são percebidos como ocorrendo na organização, caracterizando coerência entre os valores organizacionais declarados e os comportamentos praticados, coexistem com outros comportamentos praticados que são considerados incoerentes com os mesmos valores organizacionais declarados, caracterizando incoerência e contradição.

Para Litterer (1977), a posição hierárquica que a pessoa ocupa na organização influencia na maneira como as coisas lhe parecem. A maneira como os funcionários percebem os comportamentos gerenciais está também relacionada com a inserção no nível hierárquico. Isso porque as informações são disseminadas de diferentes maneiras, dependendo para qual nível da estrutura organizacional estão sendo direcionadas. Os níveis de informação e de decisão organizacionais estão inseridos dentro de uma hierarquia, e a estrutura das organizações é o contexto onde o poder é exercido, em que as decisões são tomadas, e em que o fluxo das informações é definido (HALL, 2004). Os níveis de autoridade definidos em uma organização são resultado da divisão, da especialização do trabalho e da hierarquia.

Resultados de pesquisas mostram que muitas distorções ocorrem na avaliação do líder sobre o desempenho dos subordinados (JAMES; WHITE, 1983; MITCHEL; WOOD, 1980; GREEN; LINDEN, 1980 *apud* SMITH; PETERSON, 1994). Estas pesquisas fornecem evidências empíricas que a influência entre superiores e subordinados ocorrem em duas vias, ao invés de uma. Demonstram que os líderes influenciam seus subordinados mais do que são influenciados por eles. Adicionalmente, as ações dos subordinados podem fazer com que líderes os percebam de determinada maneira e, conseqüentemente, empreguem certos comportamentos com relação a eles em lugar de outros. Cada influência do líder sobre o liderado relaciona-se a um fluxo de influência do

liderado sobre o líder (SMITH; PETERSON, 1994). Corroborado com estes estudos Hall (2004), quando afirma que o líder influencia os seguidores no processo de interação, e suas reações, evidentemente, exercem um impacto sobre o próprio comportamento do líder.

Alguns estudos revelam que informações sobre o líder ou o desempenho do grupo influenciam a percepção dos subordinados relativa ao comportamento gerencial. Todavia, o comportamento real também tem importante efeito sobre tais descrições (PHILLIPS; LORD, 1981, 1982; FOTI; FRASER; LORD, 1982; RUSH; BEAUVAIS; 1981; RUSH; PHILLIPS; LORD, 1981; LARSON, 1982; RUSH; PHILLIPS; LORD, 1982 *apud* SMITH; PETERSON, 1994). Uma pesquisa realizada por Phillips (1984 *apud* SMITH; PETERSON, 1994) demonstrou que as pessoas não percebem seus gestores em termos de um grande número de ações muito específicas. Em lugar disso, simplificam, formando imagens mentais consistentes sobre um número restrito de categorias de liderança e, rapidamente, classificam qualquer líder particular dentro dessas categorias. “Mais ainda, a categoria em que os colocam é determinada por suas crenças relativas ao grau de eficácia das lideranças, assim como pelo que realmente percebem da atuação dos líderes dentro dessas categorias” (p.48).

Por fim, uma pesquisa realizada por Tamayo e Mendonça (2004) obteve resultados significativos relativos à percepção do comportamento gerencial. Em síntese, ficou evidenciado que a percepção dos trabalhadores a respeito de alguns aspectos da organização influenciam diretamente suas atitudes. No caso deste estudo, constatou-se que quanto menos se percebe o contexto organizacional como justo, mais o trabalhador demonstra atitude favorável à retaliação<sup>8</sup>. Encontrou-se ainda outros estudos cujos resultados demonstraram que: quando os supervisores mostram adequação a seus funcionários, tratando-os com dignidade e respeito, os últimos tornam-se propensos a tolerar uma combinação de pagamento injusto (justiça distributiva) e procedimentos injustos, o que poderia, em outra situação, contribuir para tendências retaliatórias; o supervisor personifica a organização; que os empregados emitem comportamentos de reciprocidade, os quais podem ser entendidos como atos de revanche, quando percebem as situações de

---

<sup>8</sup> Definida por “qualquer vingança em proporção igual ou considerada equivalente ao mal sofrido” (HOUAISS; VILLAR, 2001 *apud* TAMAYO; MENDONÇA, 2004) e caracterizada por dimensões que envolvem a indignação com a injustiça, o ressentimento, a raiva, o merecimento da retribuição, a conduta imprópria da chefia e a tendência consciente para agir com retaliação.

troca entre chefia e subordinados como insatisfatórias; que esses atos geralmente ocorrem quando os relacionamentos hierárquicos no ambiente de trabalho são caracterizados pela iniquidade, seja em relação ao poder, ao status ou à influência (SKARLICKI; FOLGER, 1997; LEVINSON, 1965; TOWNSEND; PHILLIPS; ELKINS, 2000; BIES; TRIPP, 1996 *apud* TAMAYO; MENDONÇA, 2004).

Após a discussão de conceitos relativos às suposições gerenciais sobre a natureza humana, e aos comportamentos gerenciais percebidos por subordinados, reitera-se o objetivo do presente estudo: **identificar as relações existentes entre as crenças declaradas por gestores relativas à natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados em uma organização da Grande Florianópolis**. A metodologia utilizada no estudo, bem como a discussão dos resultados encontrados serão apresentados a seguir.



## 2 MÉTODO

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização pesquisada constitui-se em uma indústria de embalagens plásticas, fundada em 1999. Resulta de um estudo de mercado e de um plano de negócios desenvolvido durante 10 anos pelo atual presidente. Suas atividades administrativas foram iniciadas em 2001 com dois colaboradores, que trabalharam em um escritório improvisado na casa do próprio presidente. Em 2002, suas operações fabris foram iniciadas em um galpão alugado aos arredores de Florianópolis – SC, onde foi instalada a primeira linha de produção. Neste momento, havia na organização um quadro de aproximadamente 15 pessoas. A capacidade produtiva inicial era de 02 milhões de embalagens/mês. Neste mesmo ano, foi instalado um escritório comercial em São Paulo, devido ser nesta localidade o pólo das maiores indústrias de cosméticos e farmacêuticos, público alvo da organização pesquisada.

As primeiras produções da organização foram de amostras, visando à apresentação da organização para o mercado e a conquista de clientes. Com uma política comercial definida para a organização, as relações de mercado foram sendo estabelecidas e, ao final de 2003, havia três turnos produtivos que funcionavam durante sete dias por semana. Em maio de 2004 foi instalada a segunda linha de equipamentos, e, conseqüentemente, o aumento da capacidade produtiva para 04 milhões de embalagens/mês.

O posicionamento de mercado da organização relaciona-se ao diferencial de inovação, rápido desenvolvimento de projetos e agilidade de entrega, sendo que estes conceitos foram incorporados como valores da cultura organizacional.

Quando a organização pesquisada foi fundada, o mercado de embalagens estava concentrado em praticamente uma única organização, o que ocasionava estagnação e preços excessivos no mercado de tubos plásticos. Por meio da conquista de clientes mais exigentes tornaram-se possíveis investimentos em equipamentos de ponta, inéditos no mercado nacional. Em 2005, com os investimentos em novos equipamentos a capacidade produtiva da organização foi

elevada para 05 milhões de embalagens/mês, além do investimento realizado no processo de injeção de tampas - que anteriormente eram compradas de terceiros. A maior capacidade produtiva e agilidade nas entregas foram viabilizadas por meio destes dois investimentos.

Ainda, em 2005, foi implantada na organização pesquisada a Norma de Responsabilidade Social SA8000, que se trata do primeiro padrão global de certificação social visando garantir os direitos básicos dos trabalhadores. Seus requisitos fundamentais envolvem a não utilização de mão de obra infantil, a não ser sob a condição de aprendiz; a não utilização de qualquer tipo de trabalho forçado (ou análogo ao escravo); o contínuo estabelecimento de um ambiente seguro e saudável aos seus colaboradores; o direito à negociação coletiva e à liberdade de associação; a inexistência de discriminação negativa e qualquer tipo de assédio; a não utilização de práticas disciplinares que envolvam qualquer tipo de punição corporal, mental e abuso verbal; o respeito à jornada de trabalho compatível com os requisitos legais; a remuneração adequada e suficiente para as necessidades básicas dos seus colaboradores; a garantia que os requisitos da SA 8000 sejam cumpridos pelos subcontratados e fornecedores. Sua implantação decorreu da demanda do seu maior cliente. Atualmente, apesar da certificação nesta norma não constituir-se mais em exigência deste cliente, a mesma permanece vigente na organização pesquisada.

Em 2008 a nova sede da organização pesquisada, cujo início da construção se deu em 2007, foi inaugurada. Anteriormente dividida fisicamente em 03 prédios (setor administrativo e as linhas de produção; setor de injeção; e estoque, expedição e trabalhos manuais), passou a funcionar a partir desta data nas novas instalações. Além disso, mais uma linha de produção, totalmente automatizada e com produtividade de 04 milhões tubos por mês, foi instalada. Após tais mudanças, a capacidade produtiva da organização pesquisada atingiu de 09 milhões de tubos/mês. As mudanças ocorreram de forma gradual, sendo que todos os setores foram transferidos para as novas instalações. O projeto encontra-se em grande parte concluído, porém as obras seguirão de acordo com a demanda de crescimento da organização.

A organização pesquisada, que em fevereiro de 2003 empregava 30 pessoas, atualmente emprega aproximadamente 330 funcionários, e pode ser considerada uma referência no mercado nacional na fabricação de bisnagas plásticas. Caracteriza-se por foco no cliente e na sua satisfação, e por oferecer produtos de qualidade e soluções inovadoras.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO HIERÁRQUICA DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A hierarquia da organização pesquisada pode ser melhor conhecida por meio da Figura 6, apresentada a seguir. Em síntese, há as Unidades, que estão subordinadas aos Núcleos e estes aos Módulos. Estes, por sua vez, subordinam-se às Diretorias Executivas (Presidência, Vice-Presidência de Operações e Diretoria Comercial), assim como as Assessorias. No topo da hierarquia encontra-se o Conselho de Administração.

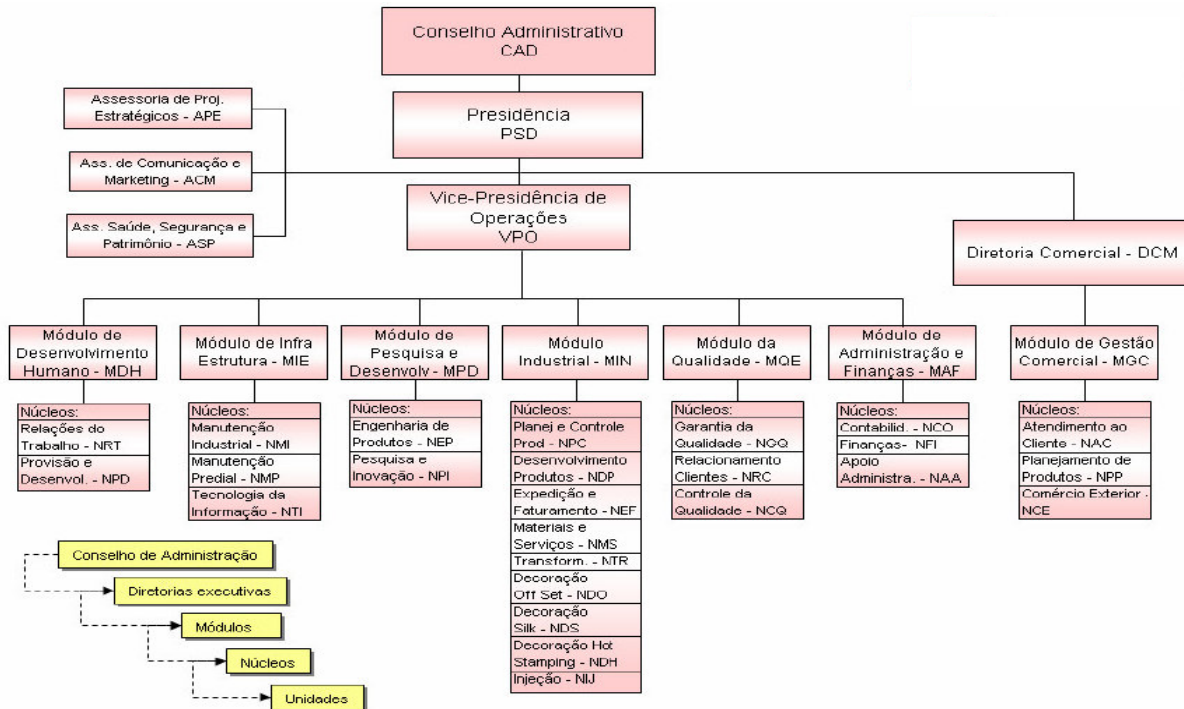


Figura 6 – Organograma da organização pesquisada



## 2.3 PARTICIPANTES

Os participantes desta pesquisa foram funcionários em cargo de gestão e seus subordinados. Foram vinte e sete participantes no total, sendo oito (29,6%) gestores e dezenove (70,3%) subordinados.

Os critérios de escolha dos participantes foram principalmente dois. O primeiro deles foi o tempo de trabalho na organização e na função que desempenhavam no momento da pesquisa, que deveria ser de no mínimo um ano. O segundo foi, para os gestores, desempenhar funções gerenciais, e para os subordinados, ter relação de subordinação direta aos gestores. A amostra caracteriza-se por ser intencional. Inicialmente foram escolhidos para participar da pesquisa todos os gerentes dos Módulos<sup>9</sup> da organização pesquisada e seus respectivos subordinados diretos. No entanto, o presidente manifestou interesse de participar da pesquisa, e de que o mesmo ocorresse com o vice-presidente. Este fato levou a pesquisadora a incluir o presidente, o vice-presidente na amostra e quatro de seus subordinados (dois de cada um destes participantes) na pesquisa.

Todos os participantes inicialmente escolhidos aceitaram participar da pesquisa, com exceção do gerente do Módulo de Administração e Finanças que, após ter aceitado participar e confirmado a data e horário para a realização da entrevista, não compareceu. Em contato posterior visando verificar a possibilidade de novo agendamento, este gestor declarou à pesquisadora não ter interesse em participar da pesquisa. Neste momento, dois de seus subordinados, que manifestaram interesse em participar da pesquisa, já tinham sido entrevistados. Contudo, optou-se por retirar estes dois participantes da amostra por dois principais motivos: o primeiro relaciona-se à necessidade de comparar as crenças declaradas pelo gestor e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados. Não havendo crenças

---

<sup>9</sup> Módulos referem-se a um nível hierárquico da organização pesquisada, conforme pode ser observado na Figura 6 – organograma.

declaradas por este gestor, tal comparativo com as percepções de seus subordinados tornou-se inviável. O segundo motivo relaciona-se ao fato de que a manutenção destes dois subordinados na amostra permitiria sua identificação. A constatação de que, apesar de presentes na descrição das subcategorias, estariam ausentes nos dados relativos à análise comparativa entre crenças dos gestores e percepções dos subordinados, tornaria fácil a identificação de suas respostas, quebrando o contrato de sigilo realizado pela pesquisadora. Desta maneira, as entrevistas destes dois participantes foram desconsideradas, e assim, não compõem a amostra do presente estudo. Nenhum dos funcionários da Diretoria Comercial foi convidado a participar, pois os mesmos são lotados fisicamente no escritório em São Paulo. Como um dos critérios de escolha dos participantes foi a facilidade e a viabilidade de acesso, optou-se por entrevistar os participantes que se encontram lotados na Sede da organização, situada na Grande Florianópolis.

No Quadro 1 pode se observar à distribuição dos participantes conforme seus respectivos locais de trabalho e conforme a relação hierárquica gestor x subordinado. Com a finalidade de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, optou-se por não detalhar o código dos participantes na pesquisa conforme suas características (relação gestor x subordinado, sexo, idade, escolaridade, formação e tempo de empresa), pois com tal detalhamento os participantes seriam facilmente identificados. Portanto, os gestores serão denominados G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8, e os subordinados S1, S2, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17, S18, S19 e S3.

<b>Gestor</b>	<b>Subordinado</b>	<b>Assessoria/ Módulo</b>
Presidente	Técnico de SST – Assessor de SST e Patrimônio	Assessoria de Saúde, Segurança e Patrimônio
	Assessor de Projetos Estratégicos	Assessoria de Projetos Estratégicos

Quadro 1 – Distribuição dos participantes conforme relação hierárquica e local de trabalho

<b>Gestor</b>	<b>Subordinado</b>	<b>Assessoria/ Módulo</b>
Vice-presidente	Gerente	Módulo Industrial
	Gerente	Módulo de Desenvolvimento Humano
Gerente do Módulo de Desenvolvimento Humano	Analista de RH	Módulo de Desenvolvimento Humano
	Assistente de Pessoal	Módulo de Desenvolvimento Humano
Gerente do Módulo de Infra-Estrutura	Coordenador	Núcleo de Manutenção Industrial
Gerente do Módulo da Qualidade	Coordenador	Núcleo de Garantia da Qualidade
	Supervisor	Núcleo de Garantia da Qualidade
Gerente do Módulo de Pesquisa e Desenvolvimento	Desenhista Industrial	Núcleo de Engenharia de Produtos ou Núcleo de Pesquisa e Inovação
	Desenhista Projetista de Ferramentas	Núcleo de Engenharia de Produtos ou Núcleo de Pesquisa e Inovação
Gerente geral do Módulo Industrial	Coordenador	Núcleo de Planejamento e Controle da Produção
	Coordenador	Núcleo de Desenvolvimento de Produtos
	Coordenador	Núcleo de Materiais e serviços
	Coordenador	Módulo Industrial período noturno
Gerente do Módulo Industrial – período diurno	Coordenador	Núcleo de Injeção
	Coordenador	Núcleo de Decoração e Hot Stamping
	Coordenador	Núcleo de Decoração Silk
	Coordenador	Núcleo de Transformação

Quadro 1 (cont) – Distribuição dos participantes conforme relação hierárquica e local de trabalho

Conforme apresentado na Figura 7, os participantes da pesquisa são predominantemente do sexo masculino (18 dos 27 participantes). Esta distribuição é válida tanto para o grupo de gestores (6 dos 8 gestores participantes) quanto para o grupo de subordinados (12 dentre os 19 participantes).

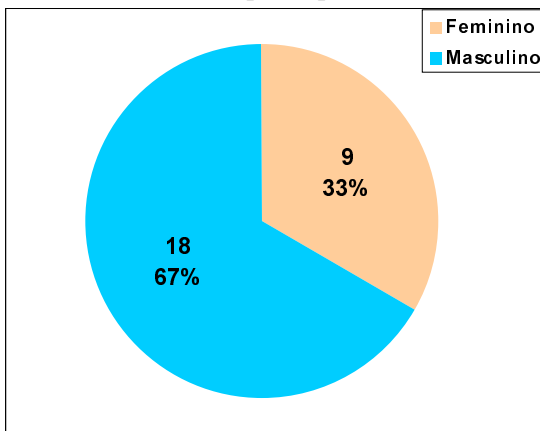


Figura 7 – Número de Participantes por Sexo

Os participantes podem ser considerados jovens adultos, já que a média de idade é de 34,4 anos. Esta média se mantém considerando o grupo de gestores (35,2 anos médios) e o grupo de subordinados (34 anos médios). Trata-se, portanto, de gestores bastante jovens.

Conforme pode ser observado na Figura 8, de todos os participantes, 17 possuem nível superior completo ou mais escolaridade. Considerando o grupo de gestores, 6 dentre os 8 participantes possuem Pós-Graduação Completa. Já considerando o grupo de subordinados, 9 dos 19 participantes possui Ensino Superior Completo ou mais escolaridade, além de outros 2 que estão cursando nível superior. Ainda neste grupo há 3 participantes que interromperam o Ensino Superior, e 5 participantes que possuem Ensino Médio Completo. Com base em tais dados, pode-se afirmar que o nível de escolaridade dos participantes é elevado.

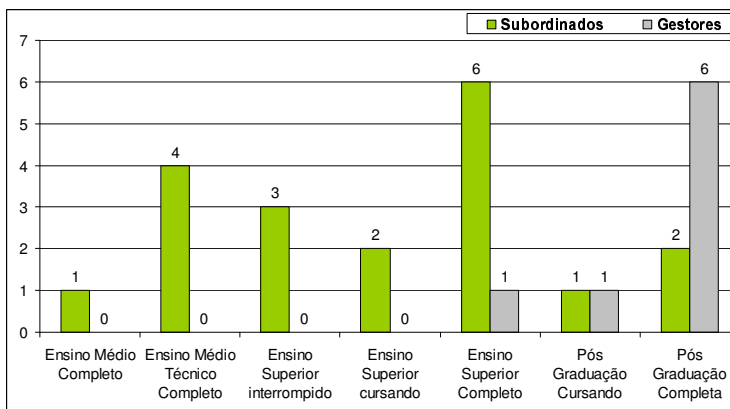


Figura 8 – Número de participantes por grau de escolaridade por nível hierárquico

Conforme a caracterização da organização, esta, no momento da pesquisa, existia há aproximadamente 7 anos. Considerando tal fato, é possível dizer que os participantes da pesquisa trabalham a um tempo considerável na organização. O tempo médio de empresa dos participantes é de 5 anos. Considerando o grupo de gestores, o tempo médio de empresa é de 5,4 anos. Já para o grupo de subordinados, de 4,8 anos. Tais dados indicam a adequabilidade do repertório dos funcionários para participarem da pesquisa, pois todos eles possuíam, no momento da realização das entrevistas, mais de um ano de empresa.

Com relação aos setores de trabalho dos participantes, constata-se que os mesmos estão lotados em 6 dos 7 módulos existentes na empresa, e em 2 das 3 Assessorias existentes na organização. Estas informações encontram-se detalhadas na Figura 9. É possível perceber também que a maior quantidade de participantes é do Módulo Industrial, que concentra o maior número de trabalhadores nesta organização.

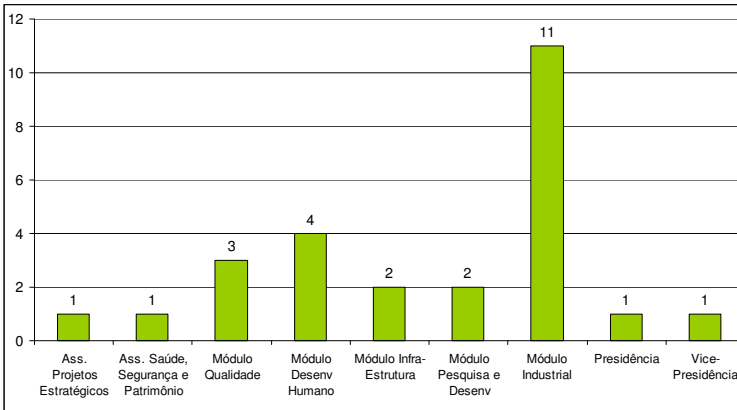


Figura 9 – Número de participantes por Área de Trabalho

Considerando as funções dos participantes, estão representados os três níveis hierárquicos mais elevados da organização: Presidência e Vice-Presidência e seus subordinados (Assessores e Gerentes), e Gerentes e seus subordinados (Coordenadores, Supervisores, Analistas, Assessores, Assistentes e Desenhistas). É importante lembrar que alguns dos subordinados dos gestores também coordenam equipes, tais como os coordenadores e supervisores.

### 2.3.1 Caracterização da formação e tempo de atuação dos gestores

Os dados relativos à formação dos gestores são apresentados na Figura 10, em que há uma coluna para representar cada gestor. É possível perceber que predomina a formação técnica e em ciências sociais aplicadas: dois possuem formação predominantemente técnica (2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> coluna - Engenharias); dois gestores possuem formação técnica e pós-graduação na área gerencial (4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> coluna); e os demais gestores possuem formação em Ciências Sociais (Filosofia) e Ciências

Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Políticas e Econômicas e Serviço Social) (1<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> coluna).

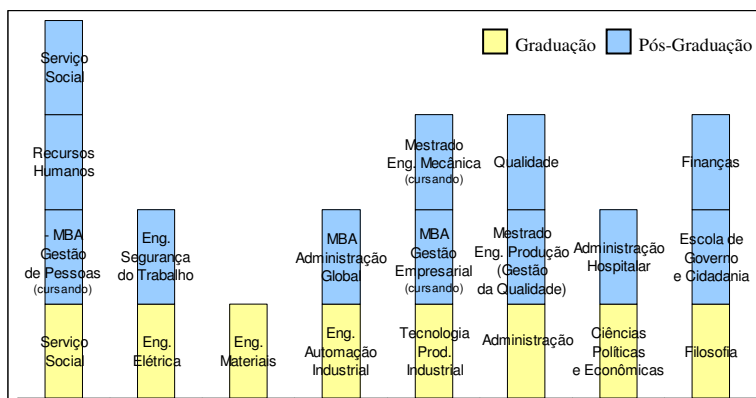


Figura 10 – Caracterização da formação dos gestores (uma coluna por gestor)

Além de cursos de Graduação e Pós-Graduação, foram coletados dados relativos a cursos complementares relacionados ao exercício de função de gestão. Desta forma, outros cursos foram realizados pelos gestores, tais como Gestão de Lideranças e Equipe, Desenvolvimento de Lideranças, Formação de Equipes e Liderança. Pode-se afirmar, com base nos dados apresentados, que os gestores possuem formações que levam a crer em seu preparo formal para o gerenciamento de equipes, pois, com exceção do gestor representado na 3<sup>a</sup> coluna, todos possuem Pós-Graduação Completa, sendo a maioria voltada para áreas gerenciais, além de cursos voltados para a gestão de pessoas e equipes.

Com relação ao tempo de atuação dos gestores em funções de gestão, foi solicitado aos mesmos que considerassem todas as experiências que possuíam no momento da entrevista, mesmo que em trabalhos anteriores ao que naquele momento realizavam na organização. Por isso, alguns gestores entrevistados relataram atuar em funções de gestão por mais tempo do que o de existência da organização. Constatou-se, neste aspecto do perfil dos gestores

entrevistados, que há situações diferentes para o grupo pesquisado. O tempo médio de exercício de funções de gestão é de 11 anos. No entanto, dentro deste grupo há situações bastante heterogêneas: 3 participantes atuam há mais de 15 anos como gestores, dentre eles um que atua há 25 anos, paralelamente a outros 3 participantes que atuam há 6 anos ou menos como gestores, dentre eles um que atua nesta função há um ano e meio.

## 2.4 NATUREZA DA PESQUISA

A abordagem eleita para a realização dessa pesquisa é predominantemente qualitativa. Caracteriza-se como sendo um estudo de caso por constituir-se no estudo das relações existentes no grupo de gestores e subordinados da organização pesquisada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

## 2.5 FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes de informação foram coletadas por meio de fontes indiretas - entrevistas e documentos. As informações foram coletadas orientadas pela decomposição das categorias do estudo.

### 2.5.1 Fontes de Informação Indiretas

#### 2.5.1.1 Entrevistas

Constituem-se em informações colhidas dos sujeitos participantes desta pesquisa por meio de entrevista semi-estruturada baseada em dois roteiros: um destinado aos gestores



(Apêndice I) e outro destinado aos subordinados (Apêndice II). Estas informações foram registradas em gravador de voz digital. As entrevistas tiveram como objetivo identificar as crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos por seus subordinados.

### 2.5.1.2 Documentos

a) Documento denominado Manual do Colaborador elaborado pelo Técnico de Segurança e por profissionais do Módulo de Desenvolvimento Humano e da Qualidade em 2007 no formato Microsoft Word, com 7 páginas que contém as seguintes informações principais: (1) Prefácio de boas vindas aos colaboradores, incentivando o engajamento com a organização, assinado pelo presidente da organização; (2) breve descrição do histórico da organização; (3) Diretrizes organizacionais (negócio, missão, visão, valores); (4) descrição da estrutura organizacional detalhando os níveis hierárquicos e o organograma da organização pesquisada.

b) Documento denominado Competências Duráveis – Auto-avaliação, elaborado pela organização Amana Key e disponibilizado ao Diretor Vice-Presidente durante a realização de um curso em 2004 no formato Microsoft Word, com 2 páginas que contém as seguintes informações principais: (1) descrição das competências (pensar sistemicamente, pensar estrategicamente, enxergar o todo, fazer abstrações, inovar/criar, chegar à essência das coisas, fazer acontecer, comunicar, negociar, relacionar-se, iniciar mudanças, energizar pessoas) seguida de escala de 1 a 10 em que o respondente deve escolher um valor que represente sua auto-avaliação (0 = estou muito mal; 10 = estou muito bem); (2) gráfico em forma de círculo dividido em 12 partes iguais, cada uma com uma escala de 1 a 10 em que o 0 situa-se no centro do círculo e o 10 situa-se no perímetro do círculo, destinado ao respondente registrar as notas de sua auto-avaliação; e (3)

solicitação de um planejamento elaborado pelo respondente para que desenvolva as competências que mais precisam ser desenvolvidas.

c) Manual do Sistema de Responsabilidade Social – fevereiro de 2009 – revisão nº6 em 05/09/2009, elaborado por uma consultoria externa (SESI/SC), em meio eletrônico, contendo as seguintes informações: (1) Apresentação; (2) Documentos referenciados; (3) Definições; (4) Responsabilidades; (5) Sistema de Responsabilidade Social; (6) Observações; (7) Registros. Neste documento destacam-se os seguintes tópicos: 5.5.2. A organização pesquisada não permite comportamentos, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo. 5.6. A organização pesquisada não se envolve nem apóia a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal. Tais tópicos foram destacados por descreverem alguns comportamentos relacionados ao objeto da pesquisa (comportamentos coativos, práticas de punição) e que estão explicitamente proibidos na organização, seja por parte dos gestores, seja por parte dos subordinados.

d) Documento denominado SA8000 – 2ª Auditoria de Manutenção – outubro de 2009 elaborado por profissionais do Módulo de Desenvolvimento Humano em 2009 no formato A5 impresso frente e verso, com 4 páginas que contém as seguintes informações principais: (1) Política de Responsabilidade Social da organização pesquisada; (2) Comitê da SA8000 (participantes, funções, representantes); e (3) descrição da caixa de soluções e seu funcionamento.

## 2.6 SITUAÇÃO E AMBIENTE

### 2.6.1 Da realização das entrevistas com os participantes

As entrevistas com todos os gerentes dos módulos e com todos os subordinados foram realizadas em duas salas situadas dentro da organização pesquisada (sala de reuniões do administrativo e sala de treinamento), porém fora do local de trabalho habitual do participante. Já as entrevistas com o presidente e vice-presidente foram realizadas em suas respectivas salas de trabalho. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2009 e tiveram duração que variou de 35 a 98 minutos com os gestores, e 51 a 117 minutos com os subordinados. Antes da realização da entrevista a pesquisadora apresentou os objetivos do estudo e entregou para que os participantes lessem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE - Anexo III). Após a leitura, a pesquisadora questionou os participantes quanto ao entendimento do conteúdo e sua concordância em participar da pesquisa. As dúvidas existentes foram esclarecidas e todos concordaram em participar, tendo preenchido e assinado o TCLE. A pesquisadora ficou com uma cópia, e os participantes com outra.

## 2.7 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Nas observações foram utilizados:

- Para registrar a entrevista com cada participante

Gravador digital de voz do aparelho celular SAMSUNG SGH-T459.

- Para conduzir a entrevista com cada participante

Os participantes referentes ao grupo de gestores responderam as perguntas que constam no roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores (Apêndice I). Já os participantes

denominados subordinados responderam as perguntas que constam no roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados (Apêndice II).

## 2.8 PROCEDIMENTOS

### 2.8.1 De escolha da organização a ser pesquisada

A escolha da organização a ser pesquisada obedeceu dois principais critérios: sua localização na Grande Florianópolis, para que a pesquisadora pudesse conhecer a realidade de uma organização que pertence à localidade onde reside; e tratar-se de uma organização cuja estrutura caracteriza-se pela existência de relações hierárquicas (gestor x subordinado), já que para ser possível responder ao problema de pesquisa definido, seria preciso entrevistar gestores e subordinados. Foram contatadas inicialmente duas organizações situadas na Grande Florianópolis, ambas caracterizadas como indústrias, uma do ramo de plástico e a outra de comunicação e telefonia. No entanto, a pesquisadora não obteve resposta positiva no primeiro contato realizado com ambas, sendo que o gerente de RH de uma delas alegou que estavam passando por mudanças internas, e o gerente de RH da outra justificou que havia uma regra organizacional recente de não apoiar projetos de pesquisa por tempo indeterminado. A pesquisadora realizou, então, contato com o presidente da organização pesquisada, pois já o conhecia de relações profissionais anteriores. Este contato objetivou solicitar uma reunião em que pudesse apresentar o problema de pesquisa e avaliar a possibilidade de procurar respondê-lo na organização em questão. Com sua anuência, esta reunião ocorreu em julho de 2009 na sala do presidente, sendo que tal conversa foi norteada por um documento elaborado pela pesquisadora no formato Power Point com as seguintes informações: (1) apresentação da pesquisadora; (2) Problema de pesquisa; (3) Breve explicação

sobre o fenômeno Crenças declaradas sobre a natureza humana; (4) Breve explicação sobre o fenômeno comportamentos gerenciais; (5) Método de pesquisa; (6) Aspectos importantes (sigilo dos dados, não identificação da organização pesquisada, possibilidade de utilizar os resultados da pesquisa para planejamento de gestão de pessoas. O presidente da organização manifestou ter gostado da proposta e naquele momento ficou de fazer uma avaliação da sua viabilidade. Duas semanas depois o gerente do Módulo de Desenvolvimento Humano entrou em contato com a pesquisadora solicitando uma reunião para que os detalhes da realização da pesquisa fossem definidos.

### **2.8.2 De escolha e contato com os participantes da pesquisa**

Em reunião com a gerente do Módulo de Desenvolvimento Humano e com a Analista de RH da organização pesquisada, foi apresentado à pesquisadora o organograma da organização e explicadas as relações de hierarquia existentes. A pesquisadora neste momento tomou conhecimento de que havia na organização: cinco níveis de hierarquia (Conselho de Administração, Diretorias Executivas, Módulos/Assessorias, Núcleos e Unidades) e, sinteticamente, três Diretorias, sete Módulos e vinte e cinco Núcleos. Caso a pesquisadora optasse por abordar todas as relações hierárquicas existentes na organização, a quantidade de pessoas entrevistadas seria considerável, o que inviabilizaria a realização da pesquisa no tempo previsto. Desta forma, optou-se por realizar um recorte nas relações hierárquicas existentes na organização de modo a definir como participantes os gerentes dos Módulos e seus subordinados (coordenadores de núcleos, supervisores, analistas, desenhista, assessores e assistentes). A escolha destes níveis hierárquicos deveu-se ao fato dos gerentes, nesta organização, pertencerem ao nível hierárquico mais alto após a Diretoria, constituindo o nível hierárquico tático da organização e supondo-se, desta forma,

possuírem autonomia para definir formas de gerenciar as pessoas de sua equipe.

Após tal definição, a analista de RH forneceu para a pesquisadora os telefones de todos os participantes escolhidos. A pesquisadora entrou em contato com cada um por telefone, sendo este contato caracterizado pelos seguintes momentos: (1) apresentação da pesquisadora; (2) explicação dos objetivos da pesquisa a ser realizada; (3) esclarecimentos sobre quais profissionais da organização seriam convidados a participar da pesquisa; (4) explicação da anuência da presidência da organização para sua realização; (5) esclarecimentos de possíveis dúvidas do contatado; (6) identificação do interesse deste em participar da pesquisa. Neste primeiro contato todos os profissionais contatados manifestaram interesse em participar.

### **2.8.3 De obtenção das informações**

As crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana foram identificadas por meio de entrevistas realizadas com estes profissionais. Já os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram identificados por meio de entrevistas realizadas com profissionais que se subordinavam, no momento da realização, aos gestores entrevistados.

Os documentos da organização descritos no item 2.5.1.2 foram obtidos junto a dois profissionais do Módulo de Desenvolvimento Humano (Gerente e Analista de RH) por meio de conversa informal norteada por um roteiro pré-definido pela pesquisadora descrevendo os documentos de interesse (Histórico da organização; Missão, visão e valores; Código de ética/conduta; Descrição de comportamentos esperados dos profissionais que atuam em cargos de gestão; Políticas e Programas de Desenvolvimento de gestores). Alguns documentos foram entregues em formato eletrônico por meio de e-mail, outros por meio de fotocópias realizadas dentro da organização, e ainda outros foram entregues em versão original.

#### 2.8.4 De definição do conjunto de categorias a serem observadas

A decomposição das categorias foi realizada a partir dos dois fenômenos pesquisados: crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.

##### 2.8.4.1 Crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana – decomposição das categorias

A decomposição do fenômeno “crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana” baseou-se em dois principais autores: McGregor (1992) e Schein (1982). McGregor (1992) descreve as pressuposições gerenciais sobre a natureza humana conforme a Teoria X e Teoria Y. Já Schein (1982) aborda o tema segundo três principais hipóteses gerenciais sobre a natureza humana: racional-econômica (segundo as quais se supõe que os trabalhadores visam, na organização, garantir ao máximo seus interesses pessoais econômicos), sociais (segundo as quais se supõe que os trabalhadores valorizam as relações interpessoais com seu superior e com seus colegas de trabalho) e de auto-realização (segundo as quais se supõe que os trabalhadores buscam desenvolver suas competências, aplicá-las na organização, vislumbrarem perspectiva de crescimento profissional e serem reconhecidos e valorizados por seu trabalho). O fenômeno foi denominado “crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana”, pois as pressuposições gerenciais sobre o tema constituem-se em elementos da cultura organizacional situados no nível Pressupostos Básicos (SCHEIN, 2007), nível mais profundo e de difícil acesso, e, ao ser considerado como verdade inquestionável e natural da organização. Como, em geral, tendem a ser invisíveis e pré-conscientes, somente podem ser conhecidos indiretamente. Não

sendo possível, portanto, conhecer diretamente as pressuposições gerenciais sobre a natureza humana, optou-se por conhecê-las por meio do que os gestores declaram crer sobre a natureza humana, fenômeno que se aproxima do segundo e do primeiro nível de compreensão da cultura organizacional – o nível dos valores esposados e dos artefatos visíveis (SCHEIN, 2007). É preciso considerar, no entanto, que tais crenças declaradas podem não corresponder às reais pressuposições dos gestores, já que os valores esposados podem diferir dos valores arraigados (SCHEIN, 2009a).

Alguns fundamentos da Teoria X e da Teoria Y serão apresentados a seguir sinteticamente com o objetivo de relacioná-los às categorias definidas para as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana.

McGregor (1992) denomina de Teoria X um conjunto de pressuposições gerenciais sobre a natureza humana, segundo as quais os gestores compreendem que as pessoas são em sua essência passivas e dependentes de figuras de autoridade, não são capazes de fazer avaliações sensatas e acuradas da realidade, se comportam com base em informações (boatos) bem como nas opiniões das demais pessoas, não são capazes de auto-controle das suas emoções, são inerentemente motivadas por dinheiro e outros aspectos econômicos, possuem aversão inerente ao trabalho, ou seja, trabalham por obrigação, evitam assumir responsabilidades, preferem ser comandadas a comandar e seu vínculo com o trabalho é inerentemente alienado ou calculista. Assim sendo a natureza humana, torna-se impossível compatibilizar os objetivos das pessoas com os da organização, sendo necessário controlá-las, impedir que suas emoções interfiram em seu desempenho, influenciá-las com base em recompensas e punições ou com base em ameaças e pressioná-las para que alcancem seu desempenho. Já conforme a Teoria Y (MCGREGOR, 1992), as pressuposições dos gestores são de que as pessoas são capazes de desenvolver autonomia e independência, possuem capacidade de fazer avaliações da realidade baseadas em fatos e situações comprovadas, comportar-se com base em suas convicções e opiniões pessoais, possuem



capacidade de auto-controle de suas emoções e sentimentos, e estes não interferem, necessariamente, negativamente em seu desempenho. Além disso, prevalece a compreensão de que as pessoas não são apenas motivadas por aspectos econômicos, mas também pelo trabalho e pela possibilidade de adquirirem e mobilizarem suas competências na realização das tarefas, não possuem aversão inerente ao trabalho, sendo possível compatibilizar seus objetivos pessoais com os organizacionais, podem querer assumir responsabilidades e desejar comandar pessoas. Desta maneira, não é necessário nem adequado controlar, monitorar e pressionar as pessoas, mas sim criar condições para que desenvolvam autonomia e independência, e adquiram as competências necessárias para que, atingindo um bom desempenho na organização, também se sintam motivadas e dispostas a contribuir com os objetivos organizacionais.

Portanto, o fenômeno crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana foi decomposto, com base no que é definido por Schein (2007) e McGregor (1992), nas categorias apresentadas a seguir:

I - Nível de autonomia e independência ou passividade e dependência das pessoas

Gestores declaram crer as pessoas como conformadas e dependentes às figuras de autoridade, necessitando sempre que superiores lhes digam o que fazer e como agir; ou compreendem que as pessoas podem ser auto-suficientes e independentes de figuras de autoridade, podendo desenvolver o senso crítico e exercer autonomia.

II - Origem dos comportamentos: embasados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação

Gestores declaram crer que os comportamentos das pessoas são determinados pela sua capacidade ou incapacidade de raciocínio e de avaliação da realidade, ou seja, seus comportamentos baseiam-se em informações precisas e

comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação.

### III - Locus de controle

Gestores declaram crer os comportamentos das pessoas são determinados por suas opiniões e convicções pessoais, ou pelas circunstâncias e opinião predominante entre os que fazem parte das relações dos subordinados.

IV - Nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho

Gestores declaram crer que os sentimentos e emoções das pessoas são irracionais, sendo necessário impedir que interfiram no seu desempenho; ou não são necessariamente irracionais, e não interferem, necessariamente, negativamente no seu desempenho.

V - Capacidade das pessoas de controlar suas emoções e sentimentos e de manifestá-los adequadamente no ambiente de trabalho

Gestores declaram crer que as pessoas são capazes ou não de racionalidade, auto-domínio e auto-controle, de agir de modo inteligente do ponto de vista emocional.

VI - Comportamentos ideais dos gestores diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados

Crenças declaradas pelos gestores a respeito da forma ideal de se comportarem diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados.

VII - Características ideais das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais pessoas

Crenças declaradas pelos gestores sobre que características devem ter as pessoas que dirigem outras pessoas.

### VIII - Forma ideal de exercício de poder

Crenças declaradas pelos gestores sobre a maneira ideal de exercer poder perante seus subordinados. Nesta questão utilizou-se cartões conceituais, em que foram oferecidas aos participantes quatro opções (força física; recompensas ou castigo; influência sobre a opinião tentando “vender” uma idéia; influência sobre a opinião com base no conhecimento) a serem escolhidas e comentadas pelo gestor entrevistado, que foram definidas com base em McGregor (1992) e Russel (1979).

### IX - Fatores que mais motivam as pessoas no trabalho

Crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho. Nesta questão utilizou-se cartões conceituais, em que foram oferecidas aos participantes três opções (dinheiro, relacionamentos gratificantes, fazer o que gosta) a serem escolhidas e comentadas pelo gestor entrevistado, que foram definidas com base em Schein (1982).

### X - Existência ou inexistência de aversão inerente das pessoas ao trabalho

Gestores declaram crer que as pessoas gostam ou não de trabalhar.

### XI - Nível ideal de pressão sobre as pessoas

Gestores declaram crer na necessidade ou não de pressionar as pessoas para que contribuam com os objetivos organizacionais.

### XII - Necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial

Gestores declaram crer ser necessário ou não controlar as pessoas no ambiente de trabalho.

XIII - Possibilidade ou impossibilidade de compatibilizar os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais

Gestores declaram crer na possibilidade ou impossibilidade de compatibilizar os objetivos das pessoas com os da organização.

XIV - Preferência das pessoas em comandar ou serem comandadas

Esta categoria foi definida com o objetivo de identificar as crenças declaradas pelos gestores sobre a preferência das pessoas em comandar ou serem comandadas e sobre seus comportamentos de evitar ou não assumir responsabilidades.

XV – Preferência das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades

Gestores declaram crer que as pessoas evitam ou não assumir responsabilidades.

XVI - Natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho

Crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho. Nesta questão utilizou-se cartões conceituais, em que foram oferecidas aos participantes três opções (envolvimento calculista, normativo e afetivo) a serem escolhidas e comentadas pelo gestor entrevistado, que foram definidas com base em Schein (1982).

#### 2.8.4.2 Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados – decomposição das categorias

O fenômeno “Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados” foi decomposto com base nas categorias relativas às “crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana”. A partir de cada uma destas categorias, foram definidos comportamentos gerenciais que poderiam resultar na confirmação

das crenças dos gestores sobre a natureza humana. Por exemplo, os gestores declaram crer que as pessoas possuem aversão inerente ao trabalho. No entanto, estes gestores não criam condições para que seus subordinados gostem do seu trabalho e, tal situação resulta em condições inadequadas de trabalho que são percebidas de tal maneira pelos subordinados, fazendo com que os mesmos se comportem de forma apática e manifestem falta de compromisso com os objetivos organizacionais. Estes comportamentos dos subordinados são percebidos pelos gestores como desinteresse pelo trabalho, e reforçam sua compreensão de que as pessoas trabalham por obrigação e possuem aversão inerente ao trabalho. Conforme alerta McGregor (1992), não se trata da essência da natureza humana, mas sim de comportamentos decorrentes das condições organizacionais existentes e criadas por seus gestores.

Assim, de forma correspondente às categorias das “crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana”, foram definidas as seguintes categorias para “comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados”:

I - Nível de incentivo do superior à autonomia e independência ou à passividade e dependência dos subordinados

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de incentivar a autonomia dos subordinados e a tomada das decisões necessárias para a realização do seu trabalho ou de consultar o gestor e seguir suas instruções para realizar seu trabalho.

II - Origem dos comportamentos do superior: embasados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação

Percepções dos subordinados sobre a origem dos comportamentos gerenciais: baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação.

### III - Locus de controle

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais: decorrem das opiniões e convicções dos gestores, ou das circunstâncias e opinião predominante entre os demais.

IV - Nível de permissão para a manifestação dos sentimentos e problemas pessoais no ambiente de trabalho

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de abertura para que conversem sobre seus problemas pessoais e sentimentos, ou de distância, esperando que deixem estes assuntos “de lado” durante o exercício do trabalho para que não atrapalhem.

V - Comportamentos dos gestores diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de abertura, acessibilidade e proximidade para que possam manifestar o que sentem e pensam, mesmo quando não há concordância com sua opinião, ou de distância e inacessibilidade com relação aos sentimentos e pensamentos dos subordinados.

### VI - Principais características do gestor

Percepções dos subordinados sobre as principais características de seus gestores ao dirigirem seu trabalho.

### VII - Tipo de poder exercido pelo gestor

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de exercício do poder. Nesta questão utilizou-se cartões conceituais, em que foram oferecidas aos participantes quatro opções (força física; recompensas ou castigo; influência sobre a opinião tentando “vender” uma idéia; influência sobre a opinião com base no conhecimento) a serem escolhidas e comentadas pelo subordinado entrevistado como sendo a maneira predominante pela qual seu gestor exerce o poder, que foram definidas com base em McGregor (1992) e Russel (1979).

VIII - Comportamentos gerenciais relacionados à motivação

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de motivar as pessoas.

IX - Condições criadas pelo gestor para que as pessoas gostem do seu trabalho

Percepções dos subordinados sobre as condições criadas ou não por seus gestores para que gostem ou não do seu trabalho.

X - Comportamentos gerenciais de pressão para o alcance dos objetivos organizacionais

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de pressionar aqueles profissionais para que contribuam com os objetivos organizacionais ou de permitir que contribuam de maneira espontânea.

XI - Comportamentos gerenciais de acompanhamento/monitoramento das metas definidas para as pessoas

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de acompanhar ou não seu desempenho e as metas definidas para o seu trabalho.

XII - Comportamentos gerenciais de compatibilizar os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de buscar ou não compatibilizar os interesses e necessidades pessoais daqueles com os objetivos do seu trabalho.

XIII - Comportamentos gerenciais de incentivo aos subordinados para assumirem responsabilidades

Percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de incentivá-los ou não a assumirem responsabilidades.

XIV - Comportamentos gerenciais relacionados ao envolvimento dos subordinados com o trabalho

Percepções dos subordinados sobre o tratamento que recebem de seus gestores. Nesta questão utilizou-se cartões conceituais, em que foram oferecidas aos participantes as seguintes alternativas: seu gestor o trata como se estivessem na organização porque é obrigado; porque tem um bom salário e bons benefícios; ou porque acredita na sua missão, e está pessoalmente envolvido com a mesma. Estas três opções (envolvimento calculista, normativo e afetivo) foram definidas com base em Schein (1982).

2.8.4.3 Grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados

Como se pretende, por meio desta pesquisa, verificar as relações existentes entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, foram incluídas questões em que são abordadas as percepções dos gestores e dos subordinados a respeito da coerência existente entre o discurso e a prática existente, considerando os aspectos anteriormente explanados. Desta forma, foram definidas as seguintes categorias:

I - Nível de identificação dos subordinados com os comportamentos gerenciais

Gestores relatam se percebem que seus subordinados concordam ou não com as crenças que declararam nas questões anteriores.

II - Grau de coerência existente, segundo a percepção dos gestores, entre suas crenças declaradas sobre a natureza humana e seus comportamentos gerenciais

Crenças declaradas pelos gestores sobre a coerência ou incoerência entre as crenças que declararam sobre a natureza humana nas demais questões e seus comportamentos gerenciais no dia a dia da organização.



III - Grau de coerência existente, segundo a percepção dos subordinados, entre o discurso e a prática gerencial

Percepções dos subordinados sobre a existência ou inexistência de coerência entre o discurso e a prática gerencial no dia a dia da organização.

### **2.8.5 Das relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados**

A sistematização das categorias a serem analisadas conjuntamente foi realizada no momento de construção do instrumento de pesquisa. No Quadro 2, apresentado a seguir, esta ordenação é explicitada.

<b>Categorias referentes às crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana</b>	<b>Categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>
Nível de autonomia e independência ou passividade e dependência das pessoas	Nível de incentivo do superior à autonomia e independência ou à passividade e dependência dos subordinados
Origem dos comportamentos dos subordinados: baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação	Origem dos comportamentos do superior: baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação
Lócus de controle dos subordinados	Lócus de controle do gestor

Quadro 2 – Sistematização das relações entre as categorias referentes às crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e as categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados

<b>Categorias referentes às crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana</b>	<b>Categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>
Nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho	Comportamentos dos gestores diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados
Capacidade das pessoas de controlar suas emoções e sentimentos e de manifestá-los adequadamente no ambiente de trabalho	
Comportamentos ideais dos gestores diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados	Nível de permissão para a manifestação dos sentimentos e problemas pessoais no ambiente de trabalho
Características ideais das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais pessoas	Principais características do gestor
Forma ideal de exercício de poder	Tipo de poder exercido pelo gestor
Fatores que mais motivam as pessoas no trabalho	Comportamentos gerenciais relacionados à motivação
Existência ou inexistência de aversão das pessoas ao trabalho	Condições criadas pelo gestor para que as pessoas gostem do seu trabalho
Nível ideal de pressão sobre as pessoas	Comportamentos gerenciais de pressão para o alcance dos objetivos organizacionais

Quadro 2 (cont) – Sistematização das relações entre as categorias referentes às crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e as categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados

<b>Categorias referentes às crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana</b>	<b>Categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>
Necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial	Comportamentos gerenciais de acompanhamento/monitoramento das metas definidas para as pessoas
Possibilidade ou impossibilidade de compatibilizar os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais	Comportamentos gerenciais de buscar ou não compatibilizar os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais
Preferência das pessoas de comandar ou ser comandadas	Comportamentos gerenciais de incentivo aos subordinados assumirem responsabilidades
Preferência das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades	
Natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho	Comportamentos gerenciais relacionados ao envolvimento dos subordinados com o trabalho
Percepção do nível de identificação dos subordinados com os comportamentos dos gestores	
Crenças sobre o grau de coerência existente entre suas crenças declaradas sobre a natureza humana e seus comportamentos gerenciais	Percepção do grau de coerência existente entre o discurso e a prática gerencial

Quadro 2 (cont.) – Sistematização das relações entre as categorias referentes às crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e as categorias referentes aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados

## 2.8.6 De tratamento e análise dos dados

O processo de construção da sistematização, análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas iniciou com a gravação de cada uma das entrevistas. Cada entrevista foi armazenada em um arquivo de som independente. Foi criado um arquivo no formato Microsoft Excel com as seguintes informações: código do participante na pesquisa, nome do participante, número do arquivo de som. Após a criação deste arquivo, cada arquivo de som foi codificado da seguinte forma: “código do participante na pesquisa + número do arquivo de som”. As transcrições de cada uma das entrevistas foram realizadas pela pesquisadora da seguinte forma: (a) a pesquisadora selecionou aleatoriamente uma entrevista de um dos participantes, (b) transcreveu toda a entrevista desse participante para um documento de texto digital, (c) armazenou somente uma transcrição de participante por documento e (d) nomeou o documento de acordo com o código do participante na pesquisa. Em função do tempo disponível para a transcrição das entrevistas, a pesquisadora contratou uma estudante de psicologia para ajudar na realização das transcrições, que foi orientada a seguir os procedimentos anteriormente descritos, e a registrar todas as verbalizações dos participantes exatamente como foram expressas. Após, a pesquisadora ouviu os arquivos de som simultaneamente à leitura dos arquivos de texto digitais em que as transcrições haviam sido realizadas pela estudante contratada visando conferir a qualidade da transcrição. Em alguns trechos considerou-se necessário e foi realizada a complementação e/ou correções das transcrições realizadas pela estudante contratada.

Após a transcrição do conteúdo das fitas, foi consultado o Quadro 2, onde estão sistematizadas as relações entre as categorias, considerando aquelas definidas para as perguntas destinadas aos gestores e aquelas destinadas aos subordinados. Assim, foram agrupadas as respostas das categorias relacionadas conforme o que está disposto neste quadro

### 2.8.6.1 Elaboração das subcategorias ou de unidades que agrupam percepções com significados similares

Após os procedimentos anteriormente descritos, foram construídas tabelas preliminares que agrupavam todas as respostas referentes ao mesmo código, separando as respostas dos gestores e dos subordinados. Por meio da leitura das mesmas, foram identificadas as menores unidades de conteúdo para as respostas dos gestores e dos subordinados. Ao término da definição das unidades de conteúdo, a pesquisadora releu novamente todas as unidades de conteúdo visando identificar similaridade e possibilidade de agrupamento de tais unidades de conteúdo. As unidades de conteúdo finais identificadas constituíram-se em subcategorias.

Este procedimento foi realizado tanto para as respostas dos gestores quanto para as respostas dos subordinados que, ao final, foram sistematizadas na forma de subcategorias no mesmo quadro. Torna-se possível melhor compreender este procedimento por meio do exemplo a seguir. A questão “As pessoas que trabalham com você, em geral, são dependentes e passivas ou independentes e têm iniciativa?” (questão 10 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I) foi respondida pelos gestores. Foi definida a unidade de conteúdo: “Pessoas, em geral, são independentes e têm iniciativa”, o que se constituiu em uma subcategoria. De maneira correspondente, foi perguntado aos subordinados: “Em sua percepção, seu superior imediato incentiva que você seja autônomo e tome as decisões necessárias para a realização do seu trabalho, ou que o consulte e siga as instruções que recebe para realizar seu trabalho”? (questão 13 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados - Apêndice II). As subcategorias foram definidas por meio do mesmo procedimento descrito acima, como por exemplo, “Gestor dá autonomia”.

Além das verbalizações que deram origem às subcategorias, outras falas que exemplificam a subcategoria também foram relatadas pelos participantes, como por exemplo, o

relato de comportamentos que, na opinião dos gestores, demonstram que as pessoas têm iniciativa (ex: pessoas se antecipam às diretrizes e pessoas tomam decisões). Estes relatos foram considerados no estudo, porém não são apresentados nos quadros sob forma de sub-categorias, mas apresentados de maneira descritiva no corpo do texto, bem como discutidos com os demais dados.

A sistematização das subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores e dos subordinados é apresentada a seguir no Quadro 3, com o intuito de esclarecer o procedimento realizado.

<b>Subcategorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos Gestores</b>	<b>Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>
Pessoas, em geral, são independentes e têm iniciativa	G6, G2, G4, G1, G5, G3	
Algumas pessoas são passivas, outras têm iniciativa	G7, G8	
Gestor incentiva a autonomia		S6, S19, S14, S13, S7, S16, S9, S4
Gestor incentiva a autonomia com limites		S11, S15, S2, S5, S3, S1, S10, S12, S17
Gestor é inconstante ao dar autonomia		S18, S8

Quadro 3 - Demonstrativo da síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e percepção dos subordinados sobre comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação aos subordinados que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho

### 2.8.6.2 Sistematização da comparação entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados

A análise comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados pode resultar na constatação de que há coerência entre suas respectivas categorias e subcategorias, parcial coerência ou incoerência. Por exemplo, gestores que declaram crer que as pessoas não precisam ser pressionadas para trabalhar e podem contribuir com os objetivos organizacionais de maneira espontânea são considerados coerentes quando seus comportamentos gerenciais percebidos por seus subordinados são não exercer pressão e permitir que os mesmos contribuam de maneira espontânea com os objetivos organizacionais. De outra maneira, caso seus subordinados percebam que os gestores pressionam para que contribuam com os objetivos organizacionais, podem-se considerar as crenças declaradas não coerentes com os comportamentos gerenciais percebidos.

Visando facilitar esta análise e discussão, no início de cada categoria foi elaborada uma explicação, com base na literatura, de situações resultantes das possíveis combinações entre as subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores e das definidas a partir das respostas dos subordinados, e se são consideradas coerentes ou incoerentes. Além da avaliação da coerência ou incoerência também foram definidas quais situações são consideradas desejadas ou indesejadas, pois há condições que, apesar de coerentes, não são benéficas para a organização e nem para as pessoas. Assim, todas as situações incoerentes foram consideradas indesejadas, pois a existência de realidades contraditórias nas organizações – discurso x prática acarreta consequências indesejadas para seus integrantes (tais como a perda da confiança dos profissionais em seus superiores, o aumento do estresse e a piora do clima organizacional, anomia, sofrimento e perda da identidade no trabalho) (COVEY, 2008;

VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTEL, 2004; MARCONDES, VASCONCELOS, VASCONCELOS; 2006). Além disso, foram consideradas indesejadas as situações em que as pressuposições gerenciais aproximam-se da Teoria X, ou seja, da visão de que as pessoas são passivas, evitam assumir responsabilidades, são incapazes de desenvolver autonomia e auto-controle e devem ser pressionadas, controladas e monitoradas para ter um desempenho satisfatório. Adota-se a posição de McGregor (1992) e Schein (1982) que explicam que as pressuposições da Teoria X não descrevem a natureza humana, e sim as consequências de uma determinada estratégia administrativa. Os comportamentos gerenciais baseados nas pressuposições da Teoria X não decorrem no desenvolvimento da potencialidade do ser humano (MCGREGOR, 1992; SCHEIN, 1982), e por isso são considerados neste estudo como indesejados. Já as crenças e comportamentos gerenciais cujas pressuposições aproximam-se da Teoria Y são considerados desejados, pois segundo esta as pessoas são capazes de desenvolver auto-controle e autonomia, e outras competências, sendo possível integrar os objetivos individuais e os organizacionais (MCGREGOR, 1992; SCHEIN, 1982).

Desta maneira, visando analisar e discutir as relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, foi realizado, dentro de cada categoria, um comparativo par a par entre a subcategoria definida a partir da resposta de cada gestor e cada subcategoria definida a partir da resposta de cada um de seus subordinados. Este comparativo permitiu avaliar se a relação constituía-se coerente ou incoerente e desejada ou indesejada, conforme critérios apresentados anteriormente. A representação gráfica da relação entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada um dos subordinados foi realizada por meio de uma matriz, conforme apresentado na Figura 11. A matriz consiste na combinação entre as subcategorias definidas a partir das crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana, situadas no eixo x, e as



subcategorias definidas a partir dos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, situadas no eixo y. O número de quadrantes varia em cada categoria conforme a combinação das subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores e dos subordinados, e os quadrantes estão numerados sempre em ordem crescente do quadrante mais alto situado à esquerda para o quadrante mais baixo situado à direita (Q1, Q2, ..., Qn). As subcategorias foram dispostas sempre se iniciando pela situação menos desejada para a mais desejada. Por exemplo, no caso das crenças declaradas sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas, o eixo x inicia-se com a crença de que as pessoas são passivas, seguida da crença de que algumas pessoas são passivas, outras autônomas, terminando com a crença de que as pessoas são independentes e autônomas. O mesmo ocorre com o eixo das subcategorias definidas a partir das percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais, em que as subcategorias são apresentadas na seguinte ordem: não há nenhum incentivo à autonomia; há incentivo à autonomia com limites e há incentivo à autonomia. Frequentemente as questões elaboradas aos participantes apresentam opções de resposta considerando duas realidades extremas (neste caso: não incentiva a autonomia e incentiva a autonomia). Porém em algumas categorias os participantes respondem situações consideradas intermediárias, que não foram citadas no enunciado da questão realizada, porém que retrata a crença do gestor ou a percepção do subordinado. Por isso, os quadrantes situados nos vértices da matriz com frequência são aqueles que retratam as combinações extremadas das subcategorias, e que apresentam a identificação da coerência ou incoerência da relação entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, bem como se a situação é considerada desejada ou indesejada. Nos demais quadrantes, em que não há identificação do grau de coerência e desejabilidade da situação, as relações são consideradas parcialmente coerentes.

Nos quadrantes também são observadas as siglas dos gestores (G1, G2, ..., G8) assim como as siglas dos subordinados

(S1, S2, ..., S3). Cada gestor e cada subordinado encontra-se situado no quadrante que caracteriza a relação entre a crença declarada pelo primeiro e a percepção relatada pelo último. Por exemplo, conforme apresentado na Figura 11, no quadrante 2 (Q2) encontram-se G8 e S9. Isso significa que G8 declarou crer que algumas pessoas são autônomas e outras passivas (subcategoria do eixo x) e que S9, um de seus subordinados, relatou perceber ser incentivado à autonomia por seu gestor (subcategoria do eixo y). Já no quadrante 3, G6, G2, G4, G1 e G3 declararam crer que as pessoas são independentes e autônomas, e S6, S19, S14, S13, S7, S16 e S4 relataram perceber serem incentivados, cada um por seu respectivo gestor (que se encontra dentre os gestores situados neste quadrante) à autonomia. No caso do quadrante 2 é possível identificar que S9 é um dos subordinados de G8. Já no quadrante 3 não é possível identificar qual subordinado responde a qual gestor. Esta configuração foi realizada propositalmente, pois a identificação da quantidade de subordinados por gestor poderia permitir sua identificação, ferindo o sigilo garantido pela pesquisadora aos participantes do presente estudo. É importante ainda destacar que o mesmo gestor pode aparecer em mais de um quadrante, já que a percepção de seus diferentes subordinados pode não ser homogênea. Assim, a Figura 11 é apresentada a seguir no intuito de ilustrar os esclarecimentos realizados.

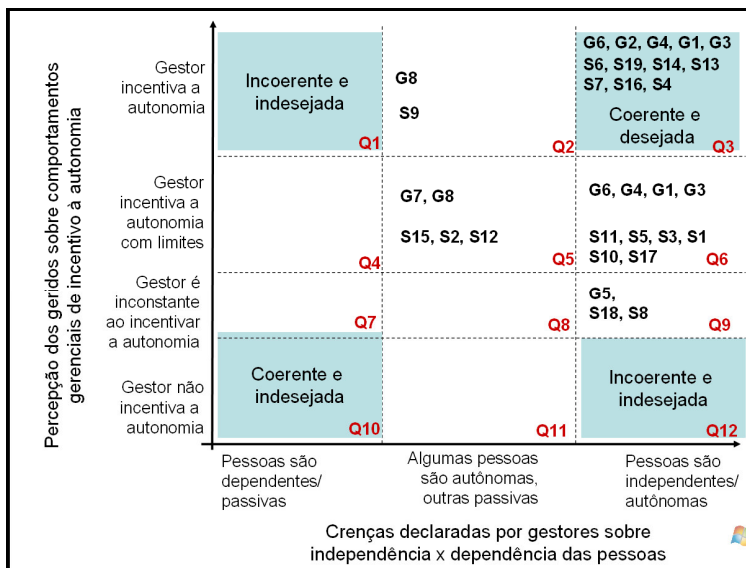


Figura 11 – Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação para que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho

Por fim, após descrição dos dados, os mesmos foram interpretados e discutidos com base no referencial teórico construído neste estudo.

### 2.8.6.3 Sistematização da análise documental

Os documentos obtidos foram inicialmente lidos pela pesquisadora com o intuito de conhecer e compreender seu conteúdo. Para a realização da análise documental e da triangulação deste conteúdo com as demais informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas, foi realizado o

procedimento descrito a seguir. Após a realização da elaboração das subcategorias ou de unidades que agrupam percepções com significados similares, e da sistematização da comparação entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados (descritas nos itens 2.8.6.1 e 2.8.6.2, respectivamente), a pesquisadora realizou nova leitura dos documentos, desta vez mais analítica e aprofundada. Neste momento, identificou possíveis interfaces e possibilidades de discussão entre as subcategorias identificadas, as comparações realizadas entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, e os conteúdos existentes nos documentos obtidos. Desta maneira, a análise dos documentos foi realizada para a realização da discussão em cada categoria, no momento da interpretação dos dados, sempre que a pesquisadora identificou interfaces entre tais documentos e as informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas.

### **2.8.7 Limitações do Estudo**

A análise dos dados foi realizada por meio das crenças declaradas sobre a natureza humana, sendo que tais declarações podem diferir das crenças arraigadas, conforme alerta Schein (2009). Da mesma maneira, foram analisados os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, fenômeno que se encontra suscetível às distorções do processo perceptivo (DAVIDOFF, 2001). Portanto, a análise de dados sujeitos a tais distorções constituem limitações no estudo realizado.

Outra limitação relaciona-se à coleta de dados com apenas parte dos gestores e subordinados existentes na organização. A coleta de dados com a totalidade de gestores e subordinados, inviável devido à grande quantidade de profissionais, poderia revelar resultados diferentes daqueles encontrados no presente estudo.

### **3 SISTEMATIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RELATOS REFERENTES ÀS CRENÇAS DECLARADAS POR GESTORES SOBRE A NATUREZA HUMANA E AOS COMPORTAMENTOS GERENCIAIS PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS**

As crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram decompostos em categorias, que foram analisadas de forma comparativa, conforme apresentado no item 2.8.5. Tal sistematização (ver Quadro 2) foi utilizada para a realização da análise, descrição e discussão dos resultados, a serem apresentados a seguir, o que inclui a discussão das relações existentes entre as subcategorias identificadas.

Embora possam ser identificados nos quadrantes de análise estágios intermediários de percepção dos pesquisados, no presente estudo optou-se por realizar a discussão da percepção de coerência e incoerência, e não dos estágios intermediários. Estes podem vir a ser analisados em um estudo posterior.

Desta maneira, a apresentação dos resultados de cada categoria, realizada a seguir, segue uma sequência que foi sistematizada da seguinte maneira: em cada tópico há uma descrição inicial das categorias a serem discutidas, seguida da forma pela qual a relação entre elas foi estabelecida. Após são apresentadas as subcategorias e sínteses das verbalizações dos participantes por meio de um quadro sintético, elaborado com o intuito de facilitar o entendimento do leitor e possibilitar sua compreensão do panorama dos relatos dos participantes. Após breve descrição dos conteúdos das subcategorias é apresentada uma matriz em que são sistematizadas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados. Em tais relações é apresentado o grau de coerência existente entre ambos os fenômenos, que foi definido conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2. Por

fim, os resultados apresentados são discutidos à luz do referencial teórico que dá sustentação ao presente estudo.

### 3.1 AUTONOMIA/ INDEPENDÊNCIA X PASSIVIDADE/ DEPENDÊNCIA

Nesta categoria serão discutidas as crenças dos gestores sobre o nível de passividade/dependência ou pró-atividade e independência das pessoas e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de incentivar ou não os mesmos a ter iniciativa e tomar ou não as decisões necessárias para seu trabalho. Conforme as pressuposições sobre a natureza humana denominadas de Teoria X (MCGREGOR, 1992), as pessoas são vistas como dependentes e passivas. Já conforme as pressuposições denominadas de Teoria Y (MCGREGOR, 1992), as pessoas são vistas como independentes e pró-ativas.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre a autonomia/ independência ou a passividade/ dependência dos subordinados e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de incentivo à autonomia e tomada de decisão ou de orientar a seguir instruções para realização do trabalho. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 02.8.6.2. Desta maneira, quando os gestores declararam compreender os subordinados como independentes e pró-ativos, era esperado que seus subordinados relatassem perceber que seus comportamentos gerenciais são de incentivo à autonomia e à tomada das decisões necessárias para a realização do trabalho. De outra maneira, quando os gestores declararam compreender os subordinados como dependentes e passivos, era esperado que estes percebessem que seu gestor os incentiva a consultá-lo e a seguirem suas instruções para a

realização do trabalho. Foram consideradas incoerentes as situações em que os gestores declararam crer que os subordinados são independentes e têm iniciativa, porém seus subordinados relataram perceber que seu gestor os incentiva a seguir suas instruções e a consultá-lo para a realização do trabalho. Da mesma forma foi considerada incoerente a situação em que os gestores declararam crer que os subordinados são dependentes e passivos, porém estes relataram perceber que são incentivados por seu gestor a terem autonomia e a tomarem as decisões necessárias para a realização do seu trabalho.

Ambas as situações consideradas incoerentes também foram consideradas indesejadas, conforme definição explanada no item 2.8.6.2. Foram consideradas coerentes e indesejadas as situações em que os gestores declararam crer que os subordinados são passivos e dependentes e seus subordinados relataram perceber comportamentos gerenciais de orientações para seguir as instruções recebidas e consultar o gestor para realizar o trabalho. Conforme explanado no item 2.8.6.2 considerou-se tal situação indesejada pois, se aproxima das pressuposições que dão sustentação à Teoria X (MCGREGOR, 1992). Já a situação em que os gestores declararam crer que os subordinados eram independentes e tinham iniciativa simultânea às percepções dos subordinados de comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada das decisões necessárias para a realização do trabalho foi considerada coerente e também desejada, pois se aproxima das pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992).

As crenças declaradas por gestores referentes ao nível de passividade x independência de seus subordinados foram identificadas por meio de suas respostas à pergunta: “As pessoas que trabalham com você, em geral, são dependentes e passivas ou independentes e têm iniciativa?” (questão 10 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). Esta pergunta teve como finalidade identificar se os gestores declararam compreender seus subordinados como dependentes e passivos, necessitando sempre que gestores lhes digam o que fazer e como agir, ou como independentes e com iniciativa, tendo capacidade de exercer sua autonomia. As subcategorias definidas

a partir de suas respostas foram: “Pessoas, em geral, são independentes e têm iniciativa” e “Algumas pessoas são passivas, outras têm iniciativa”. Os gestores relataram também alguns comportamentos de seus subordinados que confirmam suas crenças.

Já os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de incentivo ou não à autonomia e à tomada de decisão foram obtidas por meio da seguinte questão: “Na sua percepção, seu superior imediato incentiva que você seja autônomo e tome as decisões necessárias para a realização do seu trabalho, ou que o consulte e siga as instruções que recebe para realizar seu trabalho”? (questão 13 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados - Apêndice II). As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Gestor incentiva a autonomia”; “Gestor incentiva a autonomia com limites”; “Gestor é inconstante ao dar autonomia”. Os subordinados também relataram alguns comportamentos de seus gestores que dão sustentação às suas percepções.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 4, apresentado a seguir.

<b>Subcategorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos gestores</b>	<b>Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
Pessoas, em geral, são independentes e têm iniciativa	G6, G2, G4, G1, G5, G3		<i>“Elas têm iniciativa, isso com certeza” (G4).</i>

Quadro 4 - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação que sejam consultados e que se siga suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados



Sub categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Algumas pessoas são passivas, outras têm iniciativa	G7, G8		<i>“Há pessoas que são extremamente passivas e outras extremamente ativas” (G7).</i>
Gestor incentiva a autonomia		S6, S19, S14, S13, S7, S16, S9, S4	<i>“Incentiva. Não botando, assim, responsável, tipo, ‘tem que fazer’. Mas ele incentiva. (S19).</i>
Gestor incentiva a autonomia com limites		S11, S15, S2, S5, S3, S1, S10, S12, S17	<i>“Ele prefere que eu tenha autonomia, mas ele também me dá os limites” (S5).</i>

Quadro4 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação que sejam consultados e que se siga suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor é inconstante ao dar autonomia		S18, S8	<i>“Depende do dia, depende do que for. Depende da situação. Não tem muito critério” (S18).</i>

Quadro 4 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação que sejam consultados e que se siga suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados

Como pode ser observado, a maioria dos gestores (G6, G2, G4, G1, G5, G3) declarou crer que as pessoas, em geral, são independentes e têm iniciativa. Apenas dois (G7, G8) declararam compreender as pessoas como, em parte, passivas. Nenhum dos gestores declarou compreender as pessoas como totalmente passivas e sem iniciativa. As sínteses dos depoimentos, apresentadas a seguir, demonstram, respectivamente, as crenças de que as pessoas são independentes, e de que algumas pessoas são independentes e outras passivas.

*“Elas têm iniciativa, isso com certeza, em algumas decisões que a gente é envolvido é por que são realmente decisões mais abrangentes, de modo geral eu diria que eles são independentes e tomam as ações. Por exemplo, o R. é responsável pela área*

*Y, ele já faz quase tudo, contato com cliente, negociações, etc.” (G4).*

*“Tomam decisões: ‘ah, isso dá pra rodar, isso não dá pra rodar..., isso nós vamos rodar agora, isso nós vamos rodar depois’...” (G1).*

*“As soluções já chegam prontas. É, bem mastigado: ‘ó a gente fez isso, isso, isso e isso, tem em planejamento várias opções assim, se fizer isso, isso, e isso esses são os impactos, se não esse, esse, e esse são os impactos, é pra cá ou pra cá?’. Já vem bem mais mastigado” (G4).*

*“Eu diria que meio termo, na minha equipe há uma divisão bem clara entre pessoas que são extremamente passivas e outras extremamente ativas, cheias de iniciativa. Tem funcionários que aguardam todas as ordens. Não tomam a iniciativa de chamar a responsabilidade” (G7).*

Além disso, cinco gestores (G6, G2, G1, G8, G3) verbalizaram a crença de que a autonomia e iniciativa são aprendidas. A seguinte síntese do depoimento ilustra esta crença:

*“No começo, quando uma pessoa assume uma nova função, ela fica bem dependente, e depois, até pelo sistema, ela é... ela vai sendo obrigada a tomar decisões e... e aí a gente vai orientando, né? Até que a pessoa se encontra, né? Eu acho que essa independência é um desenvolvimento, né? Essa independência é aprendida a cada dia” (G1).*

Considerando que a autonomia e a iniciativa são aprendidas, alguns gestores (G6, G2, G4, G1, G8) declararam crer que o gestor deve incentivar o desenvolvimento e autonomia das pessoas, como é demonstrado por meio dos seguintes depoimentos:

*“Então a minha intenção nunca foi, vamos dizer assim, fazer um enquadramento, cercar com regras ou com estrutura. Não! É deixar liberdade pra que com a metodologia de cada um, mesmo sendo empírica, eles possam adaptar o que eles aprenderam na academia com a realidade do dia a dia” (G8).*

*“A gente aqui tem que tomar muitas decisões durante o dia, se fosse passar tudo por mim não teria como, então o próprio sistema obriga as pessoas que trabalham para mim, que também são líderes, a maioria lidera trinta ou 40 pessoas, a tomarem inúmeras decisões por dia” (G1).*

Alguns gestores (G6, G7, G4, G1, G5, G3) verbalizaram ainda comportamentos dos subordinados que demonstram independência e iniciativa, tais como analisar as situações; realizar trabalho com qualidade; se antecipar às diretrizes; tomar decisões; propor novos trabalhos constantemente; se auto-gerenciar; demonstrar conhecimento do trabalho; coordenar pessoas e atividades; cumprir metas; defender opiniões próprias; demonstrar confiança; demonstrar criatividade; empenhar-se no cumprimento de metas; e compreender os limites da autonomia. Os seguintes trechos ilustram tais comportamentos relatados:

*“Quando são clientes menores, são coisas mais fáceis, assim, eles já tem a decisão a tomar.(...) As soluções já chegam prontas. Às vezes: ‘ó, a gente fez isso, isso, isso o*

*que tu acha? Não, beleza, já está tudo pronto, é só mesmo aquele sim pra gente.” (G4).*

*“Então é bom por que daí todo mundo pega junto, ali não tem problema, se precisar trabalhar de noite, não preciso nem falar nada, as pessoas mesmo já se falam: ‘eu vou ficar, eu tenho que fazer, tem que vir sábado’. Eles por si só se destacam nesse quesito. O R. decide e me avisa: ‘ó, estou ficando até mais tarde por isso’, é completamente independente” (G6).*

Da mesma maneira, o gestor G7 relatou alguns comportamentos dos subordinados que demonstram dependência e falta de iniciativa, tais como: aguardar ordens; não demonstrar sua opinião; e não tomar decisões. O trecho a seguir ilustra este relato:

*“Tem funcionários que aguardam todas as ordens, não parte nenhum trabalho sem que todas as definições do projeto estejam bem claras pra eles e que eles tenham entendido corretamente. Não tomam a iniciativa de chamar a responsabilidade, falar assim: ‘eu acho que tem que ser desse jeito, vou fazer’, mesmo que eu não esteja próximo” (G7).*

Já com relação aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, constatou-se que os mesmos, em sua maioria, ficaram divididos nas subcategorias “Gestor incentiva a autonomia” e “Gestor incentiva a autonomia com limites”. A diferença entre estas duas subcategorias está, para aquela em que se afirma haver incentivo à autonomia com limites, na ênfase dada pelos subordinados às restrições que existem para o

exercício da autonomia. Considerando aqueles subordinados que afirmaram que seu gestor incentiva a autonomia (S6, S19, S14, S13, S7, S16, S9, S4), são apresentados alguns trechos que ilustram suas percepções:

*“Incentiva, incentiva de uma forma bem, digamos assim, suave, entendeu? Não botando, assim, responsável, tipo, ‘tem que fazer’. Mas ele incentiva no sentido em que, quando aparece uma novidade, um desenvolvimento, alguma melhoria, diz: ‘ó, resolve isso aí, vamos fazer desta forma, tal, procura usar isso aí” (S19).*

*“É uma troca mútua, assim, sabe? Ele me passa o que deve ser feito, e a gente vai trocando idéia. O que eu acho que de repente pode ser melhor ou não. Então a gente vai conversando e vai se acertando” (S7).*

Alguns subordinados (S6, S19, S14, S13, S3, S7, S16) relataram comportamentos dos gestores que demonstram seu incentivo à autonomia, tais como: incentivar o consenso; permitir ao subordinado decidir a melhor forma de fazer o trabalho; incentivar a tomada de decisão e apoiar as decisões tomadas; tirar dúvidas quando necessário; buscar dialogar; e incentivar os subordinados a assumirem projetos. Estes comportamentos podem ser ilustrados por meio dos seguintes relatos:

*“Então ele veio, conversou comigo, achou que eu tinha bastante característica pra cuidar do novo projeto, ele perguntou se eu concordava, e eu assumi” (S13).*

*“Eu liguei pra ele ontem, porque tá dando problema, e ele: ‘olha, faz o que você achar melhor’. Troquei, mostrei para ele hoje e ele disse: ‘tá excelente’. Então, foi*

*uma decisão que eu tomei, né? Sem ele ver, que foi por telefone e ele disse pra fazer o que eu achar melhor” (S16).*

Destaca-se que tais comportamentos por parte dos gestores corrobora com o exercício dos valores organizacionais de inovação e agilidade<sup>10</sup>, descritos no Manual do Colaborador (ver item 2.5.1.2). Compreende-se que o exercício destes valores somente torna-se possível por meio do incentivo de todos os trabalhadores da organização à autonomia.

A ênfase no limite para o exercício da autonomia foi verbalizada pelos subordinados S11, S15, S2, S5, S3, S1, S10, S12, S17. A seguir, algumas sínteses de suas verbalizações ilustram esta subcategoria:

*“Ele prefere que eu tenha autonomia, mas ele também me dá os limites, ele soube me orientar em quais decisões eu tenho que envolvê-lo. Há decisões que posso ir até um limite” (S5).*

*“É, na verdade ele dá muita autonomia pra nós trabalharmos, né? Então quando há necessidade de intervenção a gente chama na verdade, ou quando ele vê alguma coisa ele intervém” (S3).*

*“Não vai fazer alguma coisa sem ter passado pela pessoa. É muito difícil eu poder passar alguma coisa direto, sem consultá-la. Não soa como uma coisa assim, de ‘ter que passar por mim’, mas*

---

<sup>10</sup> **Inovação:** Asseguramos o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo novos caminhos para melhoria de processos e produtos, reforçando desta forma o posicionamento no mercado. **Agilidade:** Consideramos o tempo como um recurso importante cuja otimização impacta nos custos do serviço e na possibilidade de fidelização do cliente interno e externo. Trabalhamos sempre com agilidade no exercício de nossas atividades, apresentando soluções rápidas e eficazes, no prazo previsto

*como uma coisa de complementar mesmo”  
(S11).*

Há ainda dois subordinados (S18, S8) que relataram que seu “Gestor é inconstante ao dar autonomia”, o que não permitiu classificar suas verbalizações em nenhuma das subcategorias anteriores, tendo sido necessária uma subcategoria específica. Torna-se possível melhor compreender esta subcategoria por meio de suas verbalizações:

*“Depende do dia, depende do que for. Às vezes eu peço a opinião dele, e ele não sabe o que dizer. Ou às vezes, se eu não peço a opinião dele, e faço do meu jeito, ele reclama porque eu fiz daquele jeito. Então depende da tarefa. Na verdade é meio aleatório. Dependendo do humor, dependendo da ocasião, dependendo da questão. Não é muito... Na verdade é assim, quando eu tomo uma decisão e alguém vem perguntar para ele porque eu tomei aquela decisão, ele me cobra de não ter perguntado para ele. Mas, se eu pergunto para ele e ele está fazendo alguma coisa, ou ele não sabe o que responder, ele também não quer que eu faça essas perguntas para ele. Então depende mais da situação. Ou ao contrário. Então não tem muito critério”  
(S18).*

*“Ele me deixa resolver sozinho né? ele deixa eu... eu trabalhar, mas ao mesmo tempo... aí quando eu tô muito, acho que longe, assim, trabalhando, aí ele me traz pra perto. Aí sufoca, por que eu preciso realizar o trabalho, até mesmo por que eu preciso resolver aquela questão. E ele: ‘Vais aonde? vais aonde, por que é que foi? Tinha que demorar tanto?’ Sabe?*



*‘Fez reunião com quem, vais agora aonde?’ Eu tenho que... ele deixa. Mas assim ó, eu faço, mas eu tenho que falar: ‘o horário tal eu estou nesse lugar, daí que demorei nesse lugar porque eu tinha que estar nesse’. Ele me dá liberdade, mas eu tenho que justificar tudo o que eu fiz, e porque fiz daquela forma” (S8).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 12, a seguir.

Comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia percebidos pelos subordinados	Gestor incentiva a autonomia	Incoerente e indesejada Q1	G8 S9	G6, G2, G4, G1, G3 S6, S19, S14, S13 S7, S16, S4 Coerente e desejada Q3
	Gestor incentiva a autonomia com limites		G7, G8 S15, S2, S12 Q4	G6, G4, G1, G3 S11, S5, S3, S1 S10, S17 Q6
	Gestor é inconstante ao incentivar a autonomia			G5, S18, S8 Q9
	Gestor não incentiva a autonomia	Coerente e indesejada Q10		Incoerente e indesejada Q12
		Pessoas são dependentes/passivas	Algumas pessoas são autônomas, outras passivas	Pessoas são independentes/autônomas
Crenças declaradas por gestores sobre independência x dependência das pessoas				

Figura 12 – Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a independência/iniciativa ou dependência/passividade das pessoas e os comportamentos gerenciais de incentivo à autonomia e à tomada de decisões ou de orientação aos subordinados que os consultem e sigam suas instruções para realizar o trabalho conforme percepção dos subordinados

Conforme pode ser observado na Figura 12, predominou a coerência nas relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados. A relação entre as crenças de cinco gestores (G6, G2, G4, G1, G3) e os comportamentos gerenciais percebidos por sete subordinados (S6, S19, S14, S13, S7, S16, S4) foi classificada como coerente e desejada (quadrante 3). Esta coerência tornou-se parcial ao se considerar os gestores que declararam crer que as pessoas são independentes e autônomas simultaneamente às percepções de seus subordinados que são incentivados à autonomia com limites (quadrante 6). Diante de tais crenças, eram esperadas percepções de incentivo à autonomia, e não de incentivo à autonomia com limites, por isso esta relação foi considerada parcialmente coerente. O gestor G8, apesar de declarar crer que algumas pessoas são autônomas e outras passivas, tem seus comportamentos gerenciais percebidos por S9 como de incentivo à autonomia (quadrante 2). Pode ser que S9 seja um dos subordinados percebidos por G8 como tendo autonomia. Além disso, G7 e G8 declararam crer que algumas pessoas são autônomas e outras passivas, e tiveram seus comportamentos gerenciais percebidos por S15, S2 e S12 como de incentivo à autonomia com limites (quadrante 5). Por fim, destaca-se, ainda, G5, que apesar de ter declarado crer que as pessoas com quem trabalha são independentes e autônomas, teve seus comportamentos gerenciais percebidos por S18 e S8 como inconstantes ao incentivar autonomia (quadrante 9).

O incentivo à autonomia com limites constituiu-se em uma subcategoria definida a partir das percepções relatadas pelos subordinados. A análise detalhada destes relatos referentes a esta subcategoria permitiu verificar qual o sentido percebido pelos subordinados para tais limites. Ou seja, se os mesmos possuem sentido de acompanhamento da execução das tarefas dos subordinados, visando seu desenvolvimento, ou um sentido de controle, revelando um falso senso de autonomia. Considerando os relatos dos subordinados, os limites do incentivo à autonomia dizem respeito ao desejo do gestor de complementar, dialogar e entrar em consenso sobre o que foi elaborado pelo subordinado, à

necessidade do gestor estar informado sobre as atividades e decisões tomadas pelo subordinado, e a situações que já são consideradas responsabilidade do próprio gestor, pois envolvem custo, prazos com clientes e fornecedores, relacionamento com outros setores e mudança de processos. As sínteses a seguir ilustram o sentido dos limites relatados pelos subordinados.

*“Quando precisar tomar uma decisão de maior amplitude ou conjunta, que a gente sabe que tem um resultado maior, a gente vai até ele” (S3).*

*“Autonomia pra tomar decisão, mas sempre consultando ele. Porque ele como nosso chefe imediato, é ele que responde aos superiores, ele que está por dentro de toda e qualquer decisão que tenha sido tomada. Há essa liberdade de autonomia, de decisão, porém, consultando ele. Quando a gente vê que, o que vai ser tomada a decisão pode influenciar o produto final, sim. Se não influencia o produto final eu não preciso me reportar a ele. Por exemplo, to fazendo um trabalho, se eu fizer daquela forma ou de outra forma, não interfere. Agora, se é uma mudança de material, especificação, aí sim, ou de prazo, né. Porque aí nós estamos envolvendo outros setores. Aí eu tenho que passar pra ele” (S15).*

*“Acho que incentiva que se faça de forma autônoma, mas que se consulte sempre antes. (...) Não soa como uma coisa assim, de ter que passar por mim, mas como uma coisa de complementar mesmo. Mas é difícil que seja sempre direto. A maioria das coisas sempre passa por uma supervisão antes. Acho que há autonomia*

*de criação, mas não de implantação, de colocar em prática” (S11).*

Desta forma, é possível verificar que os limites do incentivo à autonomia não demonstraram falso senso de participação, mas sim um sentido de acompanhamento das atividades, aspecto importante da autonomia. A concessão de autonomia está relacionada ao atual nível de maturidade do subordinado. Por isso, a prática gerencial deve ter como objetivo ajudá-lo a se desenvolver, exigindo cada vez menos controle externo e adquirindo cada vez mais autocontrole (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Desta maneira, o acompanhamento realizado pelos gestores junto aos seus subordinados na organização pesquisada pareceu associar-se ao grau de maturidade dos mesmos, levando-os ao desenvolvimento da autonomia. Dentre os gestores participantes da pesquisa, há cinco (G6, G2, G1, G8, G3) que declararam crer que a autonomia é aprendida e desenvolvida, e outros cinco (G6, G2, G4, G1, G8) que declararam crer que o gestor deve incentivar o desenvolvimento e a autonomia dos subordinados. Ambas as crenças são coerentes com o que expressam a respeito do assunto Hersey e Blanchard (1986).

O contexto em que as organizações encontram-se inseridas é caracterizado por Gasalla (2007) como global, ou seja, devido à exacerbação da concorrência, a competitividade não está mais localizada localmente ou nacionalmente, e sim globalmente. Este cenário relaciona-se à necessidade de constante busca pela eficiência econômica da organização, o que impacta na configuração das estruturas organizacionais e do trabalho das pessoas, que se constitui mais descentralizado e flexível. Conforme destaca o autor, não é mais viável neste tipo de organização a adoção de modelos de gerenciamento baseados na supervisão direta e no controle, pois não favorecem as respostas rápidas necessárias ao contexto atual. Pelo contrário, para o autor os modelos mais efetivos de gerenciamento relacionam-se ao autocontrole, auto-regulação e auto-responsabilidade das pessoas. Tal sustentação permite afirmar que na organização pesquisada

têm sido adotados modelos gerenciais compatíveis com o contexto em que esta está inserida, visto predominar o incentivo à autonomia e o acompanhamento dos subordinados (autonomia com limites).

Esta situação acarreta consequências bastante positivas, pois, conforme Cavalcanti et al. (2005), a autonomia é fator relevante para o envolvimento das pessoas com o trabalho que realizam. A prática de gestão associada a esta variável é o *empowerment*, que consiste no processo de partilhar o poder com os funcionários, aumentando sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e na crença de que influenciam a empresa com sua contribuição. Segundo os autores, têm-se como resultado pessoas que tomam mais iniciativas e perseveram para atingir suas metas, desenvolvendo um sentimento de coresponsabilidade pelos resultados organizacionais. Entretanto, é importante lembrar que o compartilhamento de poder deve ocorrer como um processo, em que a maturidade do trabalhador deve ser considerada (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

É importante ainda discutir o comportamento inconstante do gestor ao incentivar a autonomia. Segundo os relatos de dois subordinados, há inconstância do gestor ao incentivar a autonomia. Ora é incentivada, ora não o é, ora as atividades são totalmente delegadas, ora é exercido um controle mais acirrado. O conceito de coerência definido por Hersey e Blanchard (1986) pode ser adequado para esta situação. Segundo os autores, coerência no exercício da liderança significa usar o mesmo estilo de liderança em situações semelhantes, variando o estilo quando as situações mudam. Ou seja, quando os subordinados são imaturos, o gestor deve exercer o estilo de liderança “Direção”. À medida que os subordinados vão desenvolvendo maturidade, o gestor deve mudar o estilo de liderança exercido, passando pelo estilo “Coordenação”, “Colaboração” e “Delegação”. Segundo os relatos dos subordinados, o estilo de liderança de seu gestor não pareceu variar conforme a mudança do grau de maturidade dos subordinados, mas sim conforme outras circunstâncias (do dia, do assunto em questão, do humor do gestor, da pressão sofrida pelo gestor, e de outras circunstâncias cujos critérios S18 e S8

afirmaram não compreender exatamente). Esta situação requer atenção, pois, conforme alertam Hersey e Blanchard (1986), a coerência deve ser exercitada em situações em que é fácil ser coerente, mas também em situações em que é difícil, sob pena de que comportamentos indesejados sejam encorajados, além de acarretar insatisfação para os subordinados.

### 3.2 ORIGEM DOS COMPORTAMENTOS: EMBASADOS EM INFORMAÇÕES PRECISAS E COMPROVADAS OU EM PERCEPÇÕES E INFORMAÇÕES QUE CARECEM DE CONFIRMAÇÃO

Nesta categoria serão discutidas as crenças declaradas pelos gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas (se os mesmos são baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) de forma comparativa à origem dos comportamentos gerenciais conforme percepção dos subordinados (se os mesmos se baseiam em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação). Na compreensão da natureza humana conforme a Teoria X (MCGREGOR, 1992), as pressuposições que predominam são aquelas relacionadas à compreensão de que as pessoas são incapazes de analisar a realidade racionalmente, e, por isso, se comportam com base em percepções e informações que carecem de confirmação. De outra forma, as pressuposições relacionadas à Teoria Y (MCGREGOR, 1992) relacionam-se à compreensão de que as pessoas são capazes de avaliar a realidade com racionalidade, e se comportam com base em informações precisas e comprovadas.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e com a origem dos comportamentos gerenciais conforme percepção dos subordinados (se os mesmos se comportam com

base em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação). Considera-se que comportamentos gerenciais baseados em informações imprecisas e que carecem de comprovação podem reforçar comportamentos semelhantes em seus subordinados. O mesmo ocorre com os comportamentos gerenciais baseados em informações precisas e comprovadas. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram consideradas incoerentes e indesejadas as situações em que os gestores declararam crer que as pessoas se comportam com base em informações precisas e comprovadas e seus comportamentos gerenciais foram percebidos pelos subordinados como baseados em percepções e informações que carecem de confirmação. Da mesma maneira, foram consideradas incoerentes e indesejadas as situações em que os gestores declararam crer que os comportamentos das pessoas são embasados em percepções e informações que carecem de confirmação, e seus comportamentos gerenciais foram percebidos pelos subordinados como embasados em informações precisas e comprovadas. Apesar de considerada coerente, foi considerada indesejada a situação em que os gestores declararam crer que as pessoas se comportam com base em percepções e informações que carecem de comprovação, e em que o mesmo foi percebido por seus subordinados considerando seus comportamentos gerenciais. Tal situação foi considerada indesejada, pois as pressuposições relacionadas à mesma constituem parte da Teoria X (MCGREGOR, 1992) (ver item 2.8.6.2.), e tais comportamentos gerenciais constituem-se em situações que reforçam os comportamentos dos subordinados, não conduzindo os mesmos a avaliações mais acuradas da realidade.

As crenças declaradas pelos gestores referentes à origem dos comportamentos das pessoas foram identificadas por meio de suas respostas à seguinte pergunta: “As pessoas, em geral, orientam seus comportamentos baseadas em fatos e informações

precisas, ou se deixam levar por boatos e/ou informações e percepções que carecem de confirmação”? (questão 11 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores Apêndice I). Sua finalidade foi verificar se os gestores compreendem os comportamentos das pessoas como decorrentes de sua capacidade de avaliar racionalmente e precisamente a realidade, ou de sua incapacidade de tal avaliação, decorrendo em percepções imprecisas e que carecem de confirmação. A partir da análise dos relatos dos gestores foram criadas as seguintes subcategorias: “Pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos”; “Pessoas orientam seus comportamentos com base em boatos”; e “Pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos e com base em boatos”. Os gestores verbalizaram, também, algumas situações que, em sua compreensão, favorecem os comportamentos embasados em boatos.

Já a origem dos comportamentos gerenciais – com base em fatos ou em boatos – conforme percepção dos subordinados foi identificada por meio da seguinte questão: “Em sua opinião, seu superior imediato se comporta com base em fatos e informações precisas e comprovadas, ou se deixa levar por informações/percepções que carecem de confirmação”? (questão 19 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados - Apêndice II). As subcategorias definidas a partir de tais respostas foram: “Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas”; “Gestor comporta-se com base em informações que carecem de confirmação”; e “Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas e em informações que carecem de confirmação”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 5, apresentado a seguir.



Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos	G2, G4, G5, G8, G3		<i>“É com base em fatos, nas informações do sistema, isso ajuda na gestão pra ter certeza das coisas” (G4).</i>
Pessoas orientam seus comportamentos com base em boatos	G7, G1		<i>“As pessoas, em geral, se deixam levar pelos boatos. E tomam decisões em cima de boatos” (G1).</i>
Pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos e com base em boatos	G6		<i>“De uma forma geral, acho que tem os dois aspectos no dia a dia” (G6).</i>

Quadro 5 - Síntese comparativa entre crenças declaradas por gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e a origem dos comportamentos gerenciais (baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas		S6, S19, S15, S2, S14, S5, S3, S7, S12, S17	<i>“Não, ele não dá ouvidos a boatos, não é com ele isso. Ele busca isso sempre nos fatos”. (S5)</i>
Gestor comporta-se com base em informações que carecem de confirmação		S16, S18, S8	<i>“Não, (...) ele (gestor) fala antes de levantar os dados”. (S18)</i>
Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas e em informações que carecem de confirmação		S11, S13, S1, S10, S9, S4	<i>“Já houve fatos que em que ele se baseou em informações confirmadas, e houve fatos que não” (S1)</i>

Quadro 5 (cont.) - Síntese comparativa entre crenças declaradas por gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e a origem dos comportamentos gerenciais (baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) conforme percepção dos subordinados

As crenças declaradas pelos gestores com relação à origem dos comportamentos das pessoas não foram unânimes. No entanto, a maioria dos gestores (G2, G4, G5, G8 e G3) declarou acreditar que as pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos. As sínteses dos relatos apresentadas a seguir ilustram esta subcategoria:

*“Geralmente elas não vão em qualquer informação, elas buscam saber a origem para ver se é verdade. Quando é um assunto polêmico, quando uma coisa nova que gerou alguma insegurança, algum medo, elas se contaminam e já acham que é verdadeiro. Isto acontece quando o assunto é polêmico, mas não é geral. Elas são bem éticas e bem profissionais na parte do trabalho, isso é comprovado e isso não tenho que dizer” (G5).*

*“É com base em fatos, nas informações do sistema, porque tem bastante informação no sistema. Então a gente sabe que cada dia mais eles fazem uso disso, e isso ajuda na gestão pra ter certeza das coisas” (G4).*

Um dos gestores acima relatados (G8) declarou ainda sempre pedir comprovação para seus subordinados, incentivando-os a se comportarem em base em fatos e informações precisas, e desincentivando comportamentos com base em boatos e informações não comprovadas. Seu relato ilustra sua crença:

*“Então se alguém vem com rumor, eu vou pedir fato, eu vou pedir é... comprovação e elementos pra ver, até pra eu poder saber qual é a atitude que eu tenho que tomar” (G8).*

Outros dois gestores (G7, G1) declararam acreditar que o comportamento das pessoas, em geral, está baseado em boatos e informações que carecem de confirmação. Seus relatos que ilustram essa subcategoria são apresentados a seguir:

*“As pessoas, em geral, se deixam levar pelos boatos. Eu acho que tem muito boato, e tem muita gente que se deixa levar pelos boatos. E tomam decisões em cima de boatos. E isso é complicado” (G1).*

*“Eu acredito que com base em boatos e situações não confirmadas. Eles se baseiam realmente naquilo que passou, escutou, é algum boato, algum comentário sobre alguma coisa... Isso guia o comportamento” (G7).*

Há ainda um gestor (G6) que declarou acreditar que as pessoas orientam seus comportamentos com base tanto em fatos como em boatos. Seu relato ilustra esta subcategoria: *“De uma forma geral, acho que tem os dois aspectos no dia a dia” (G6).*

Alguns gestores (G6, G7) relataram circunstâncias organizacionais que, em sua percepção, contribuem para que haja comportamentos embasados em boatos, tais como: falta de alinhamento, falta de posicionamento da organização, falta de transparência, e insegurança das pessoas. As seguintes sínteses dos relatos ilustram tais percepções:

*“Por exemplo, agora, tem uma pessoa saindo, está indo pra uma outra empresa, então a equipe está insegura. As pessoas que dependem daquela área também estão inseguras por que tão vendo assim, qual é a atitude que a empresa vai tomar? Será que a empresa vai contratar alguém? Será que a empresa vai, vai convidar alguém pra crescer? Será que teria alguém que*

*tivesse o perfil? Os subordinados estão meio que assim, sem pai e sem mãe. Então é um momento ali da área que realmente está insegura, a empresa não quer falar o que vai acontecer pras pessoas” (G6).*

*“É difícil você ter confirmação de tudo no ambiente corporativo né, principalmente com relação às quais rumos a empresa vai tomar, ou quais ações a gerência vai ter. Então isso você nunca tem uma confirmação concreta” (G7).*

Por fim, considerando as crenças declaradas pelos gestores, houve um relato a respeito de uma decisão gerencial de demitir uma pessoa com base em boatos. O relato do gestor (G1) é apresentado a seguir:

*“Já aconteceu de.... de....de... por exemplo... no setor Y uma funcionária foi demitida, em cima de um boato. Espalharam um boato de que ela teria feito alguma coisa, e foi mandada embora e ninguém sabe. Não vou nem dizer que fez, nem que não fez. Mas ninguém sabe, até hoje, o que aconteceu, né? Então, até uma demissão, em cima disso...” (G1).*

Já com relação à origem dos comportamentos gerenciais conforme percepção dos subordinados é possível observar que na subcategoria ‘Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas’ foram agrupadas grande parte de suas percepções (S6, S19, S15, S2, S14, S5, S3, S7, S12, S17). Estes subordinados relataram perceber que os comportamentos de seus gestores são embasados em informações precisas e comprovadas. As sínteses dos relatos a seguir ilustram a subcategoria:

*“Não, ele não dá ouvidos a boatos, não é com ele isso. Ele busca isso sempre nos*

*fatos, como te falei, tem as minhas metas, então se aquilo ali está bom, aquilo ali está bom. Se alguém ligar pra ele e dizer: 'pô, meu cliente está atrasado', ele vai dizer: 'espera aí, a gente sabe quando os clientes vão atrasar e a maioria foi atendida, se o teu não foi, eu vou verificar e começar a fazer alguma coisa'. Tudo com os fatos" (S5).*

*"Não, na verdade ele sempre... ele busca certeza antes de ficar fazendo algum tipo de informação. Muitas vezes a gente apresenta algum problema ou uma coisa que falta informação pra tomar certas decisões, e ele me solicita: 'não, então me traz X informação pra gente tomar Y decisão'. Ele é sempre pautado em tempo, números, tudo pra que a gente possa ter a decisão mais assertiva possível" (S3).*

Alguns dos subordinados acima descritos relataram comportamentos gerenciais que demonstram embasamento em informações precisas e comprovadas, tais como decidir com base em planejamento; e estruturar processos com indicadores. Tais relatos são apresentados a seguir:

*"Ah, por exemplo, tal insumo de matéria prima precisa chegar aqui por que a gente vai desenvolver uma produção de 100 mil tubos de um dia pro outro. E quais são os riscos que a gente envolve? A coisa não é decidida, por exemplo, 'ah não, acho que vai dar certo', a gente conversa, calculando, 'o tempo, do fornecedor é quanto? Ah, é dois dias. A gente tem quanto desse insumo em casa? Ah, tem X quilos, isso a máquina rodando a tantos por hora vamos fazer Y. Beleza'. Então casando a quantidade de insumo e a*

*quantidade de produção, se não acontecer alguns riscos que a gente considera também no cálculo, a gente pode chegar iniciar a produção em tal tempo. É toda uma análise de números e considerações de risco pra ver como vai fazer” (S3).*

*“Então a gente tem bastante registro, tem até uma ferramenta com software daqui da empresa que gerencia toda a produção industrial, indicadores de manutenção, indicadores globais que toda a indústria utiliza, então ele quando tem uma reunião é tudo baseado desses relatórios” (S19).*

A subcategoria ‘Gestor comporta-se com base em informações que carecem de confirmação’ foi definida com base nos relatos de três subordinados (S16, S18, S8). Os relatos a seguir permitem compreender suas percepções acerca dos comportamentos de seus gestores.

*“Não, muitas vezes ele explode antes de ir investigar. Ele fala: ‘mas como’? Já vai e já xinga todo mundo. Então a pessoa explica, mas ele (chefe) fala antes de levantar os dados” (S18).*

*“Se alguém diz pra ele que minha produção está ruim, ele vai acreditar e já vai me chamar pra dar uma bronca, sem, sem, sem (gagueja) ir lá e sem ver o real, o porquê que houve isso. Então ele já vai por cima sem ter noção do que ele tá falando, até, daí, a gente provar e ele voltar atrás. Mas daí ele já deu bronca antes, então nada resolveu” (S16).*

Há ainda subordinados (S11, S13, S1, S10, S9, S4) que percebem seu gestor se comportando tanto com base em

informações precisas e comprovadas, como com base em informações que carecem de confirmação. Tais percepções foram classificadas na subcategoria ‘Gestor comporta-se com base em informações precisas e comprovadas e em informações que carecem de confirmação’, em que as seguintes sínteses dos relatos permitem melhor compreendê-la:

*“Assim, eu acho que já houve fatos que em que ele se baseou em informações confirmadas, concretizadas sim, e houve fatos que não, que ele se deixou, acho, levar por informações, simplesmente informações... é... sem embasamento” (S1).*

*“Se deixa levar por percepções sem confirmações. É porque acaba lidando bastante com pessoas, e às vezes alguns fatos são difíceis de serem comprovados. Então, tem algumas predisposições para algumas coisas, sem que seja com base em fatos concretos” (S11).*

Alguns subordinados (S11, S16, S18, S8, S9) relataram também comportamentos de seu gestor que se caracterizaram por terem como base informações que carecem de confirmação, tais como usar informações falsas propositalmente, cobrar o subordinado antes de ter confirmação, e agir somente com base em percepções. As sínteses dos relatos destes subordinados, apresentadas a seguir, ilustram tais percepções.

*“Às vezes ele traz uma informação, que passaram pra ele, que não é bem aquela. E ele chega aqui e diz aquela informação, e aquilo não é verdade. Como eu te falei no início. Ai você sofre com aquilo até você descobrir que aquilo não é verdade e tal, que não é possível, que aquilo ali é o que um cara disse, é um caso especial, não*



*serve aquilo como parâmetro. Então, a gente, quando recebe a informação dele, tem que ter um filtro, alguma coisa, que ele diz que está certo, mas nem tudo o que ele diz é real, e isso às vezes é proposital, ele sabe que não é real, mas é a forma que ele tem de te pressionar, de te exigir ao máximo. Neste caso, quando eu soube (que ele passou informação falsa de propósito) fiquei p., fiquei p., a reação que você tem imediata é... depois você pensa: 'ah, não, mas a intenção dele não foi ruim, a intenção foi boa, o método que foi ruim né' (S9).*

*“Outras vezes, quando uma pessoa chega e fala pra ele sem embasamento, ele vai lá e cobra a pessoa simplesmente por a pessoa ter ido lá falar pra ele sem, é... ter coerência, de ter analisado e... e procurado pra ver essa informação, se é correta, sim ou não” (S1).*

*“Então, às vezes tem algumas predisposições para algumas coisas, sem que seja com base em fatos concretos. Eu acho que isso é uma coisa que ainda falta pro setor como um todo, ter mais dados concretos, mais estatísticas, mais números, para estar comprovando algumas coisas que vêm. Às vezes fica muito o que a gente acha, o que a gente pensa. O que nem sempre reflete as coisas” (S11).*

Por fim, houve subordinados (S16, S18, S8, S12, S4) que relataram situações de instabilidade emocional dos seus gestores, em que os mesmos às vezes se descontrolam de forma decorrente a informações que nem sempre são precisas e comprovadas. A síntese dos relatos a seguir ilustra esta percepção:

*“Aí ele fica p., fica bravo, aí me liga, bravo, aí tem que dar aquele tempo de passar. Depois, se leva as informações, ele deixa você colocar as informações, ele olha a informação, ele entende, ele muda, ele acredita que é culpa da área Y, mas primeiro, às vezes, ele explode, depois é que você traz pra ele na mão: ‘não, não é bem assim, é isso, é isso e isso’, aí ele muda. Mas tem gente que nem muda, né? Explode e não quer nem saber, ele quer saber, mas às vezes também ele explode” (S4).*

*“Ele se deixa levar. Aí ele pega e descasca, te deixa..., desmotivadíssimo. Aí depois tu vai ter que provar que não, que isso não aconteceu. Ou é fato, mas ele quer saber de ti porque que aconteceu, o que aconteceu pra ter causado isso. Ele já sai... Aí ele sempre culpa a gente e fica a favor dos outros (S8).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 13, a seguir.

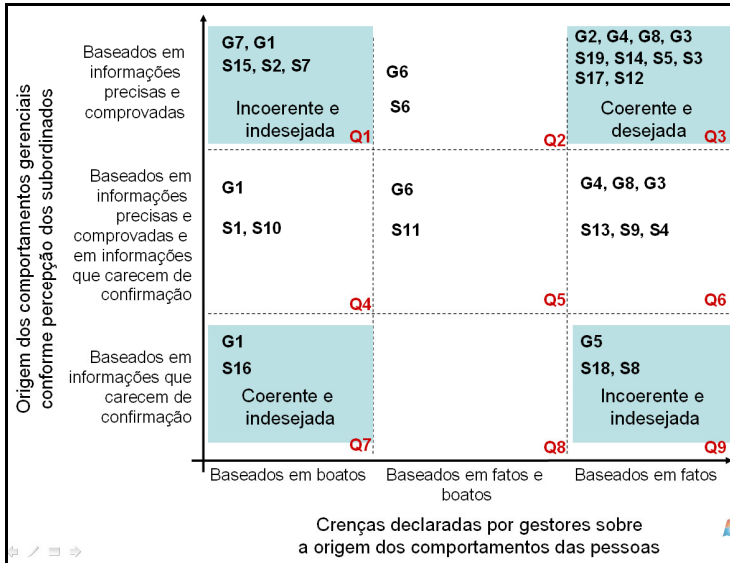


Figura 13 - Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre a origem dos comportamentos das pessoas e a origem dos comportamentos gerenciais (baseados em informações precisas e comprovadas ou em percepções e informações que carecem de confirmação) conforme percepção dos subordinados

A realização do comparativo entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados revelou que há coerência parcial entre os dois fenômenos. A relação foi considerada coerente e desejada para quatro gestores (G2, G4, G8, G3) e seis subordinados (S19, S14, S5, S3, S17, S12), em que os primeiros declararam crer que as pessoas orientam seus comportamentos com base em fatos, e os segundos relataram perceber que os comportamentos de seu gestor são embasados em fatos (quadrante 3). No entanto, a relação foi considerada parcialmente coerente para três gestores (G4, G8, G3) e três subordinados (S13, S9, S4), em que os primeiros declararam crer que os comportamentos das pessoas têm como base os fatos, porém seus subordinados relataram perceber que os mesmos orientam seus comportamentos com

base em informações precisas e comprovadas e também em informações que carecem de confirmação (quadrante 6). Há um gestor (G5) e dois de seus subordinados (S18, S8) cuja relação foi considerada incoerente e indesejada, pois apesar do primeiro ter declarado crer que os comportamentos das pessoas são embasados em fatos, seus subordinados relataram perceber que seus comportamentos gerenciais são embasados em informações que carecem de confirmação (quadrante 9).

Dois gestores (G1, G7) declararam crer que os comportamentos das pessoas têm como base boatos e informações que carecem de confirmação. Já as percepções de seus subordinados dividem-se: três (S15, S2, S7) relataram perceber que seu gestor se comporta com base em informações precisas e comprovadas (quadrante 1 - relação incoerente e indesejada), dois (S1, S10) relataram perceber seus comportamentos gerenciais embasados em informações precisas e em informações que carecem de confirmação (quadrante 4), e um (S16) relatou perceber que seu gestor comporta-se com base em informações não comprovadas (quadrante 7 - relação coerente e indesejada). Há ainda um gestor (G6) que declarou crer que as pessoas se comportam tanto com base em informações precisas e comprovadas quanto em informações que carecem de confirmação, e seus subordinados também dividem suas percepções (quadrantes 2 e 5). É preciso considerar que quando os gestores se comportam com base em informações que carecem de confirmação, permitem e até indiretamente podem incentivar que seus subordinados se comportem da mesma maneira.

A análise e discussão das relações entre as subcategorias definidas relacionam-se ao processo perceptivo das pessoas, que pode ser definido como o modo pelo qual um organismo recebe ou extrai certas informações acerca do ambiente (FORGUS, 1971); como seleciona, organiza, armazena e recupera informações (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006); ou ainda o processo pelo qual interpreta suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 2002). A maioria das pessoas confia naquilo que percebe como se fosse reflexo perfeito da realidade, como se suas percepções refletissem

a realidade objetiva (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Porém, o processo perceptivo não representa a realidade, mas sim o que dela é filtrado e apreendido. A percepção é o resultado de um complexo trabalho de análises e sínteses, em que são ressaltados os indícios essenciais e inibidos os indícios secundários (LURIA, 1979).

Desta forma, o fato de alguns participantes da pesquisa relatarem que as pessoas se comportam com base em informações que carecem de confirmação pode revelar a necessidade de desafiar o processo perceptivo, questionando o quanto o mesmo é preciso. Ou seja, por meio do processo perceptivo podemos ser levados a crer que informações carentes de confirmação são, contraditoriamente, informações precisas e confiáveis. E, assim, passamos a utilizá-las como base de comportamentos e tomadas de decisão.

Por se tratar de um constante desafio, e tendo em vista a importância do processo perceptivo para as organizações, alguns autores (CAMPOS, 2003; SCHEIN, 2009a; ARGYRIS, 1992; WIND; CROOK; GUNTHER, 2005) descrevem formas de desafiar tal processo. Algumas delas foram citadas por cinco subordinados (S3, S19, S7, S1, S12): decidir com base em planejamento e estruturar processos com indicadores.

O planejamento e a estruturação de indicadores que subsidiam o processo decisório e a própria gestão da organização relacionam-se à administração por processo, frequentemente chamada de *gestão da qualidade total* (ou *TQM – Total Quality Management*), estruturada por Deming, Juran, Ishikawa, dentre outros (GURGEL, VIEIRA, 2002). A ênfase neste modelo de gestão está na qualidade e no aperfeiçoamento contínuo de produtos e serviços. A responsabilidade pela qualidade não é mais atribuída ao supervisor da linha de produção, e sim a todos os envolvidos no processo produtivo. Uma das principais características da GQT é a ênfase ao contínuo aperfeiçoamento dos processos, caracterizado pelo trabalho em equipe, foco no consumidor e rápida reação a mudanças. A gerência neste modelo de gestão tem um forte fundamento na administração embasada em fatos, e adotam práticas e comportamentos que produzem

evidências (números, registros, relatórios, comparativos) que permitem o melhor ajuste do processo perceptivo à realidade. Apesar da organização pesquisada não ser certificada pela ISO9001 (grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral), alguns subordinados (S3, S19, S7, S1, S12) relataram perceber a adoção de decisões com base em indicadores, situação considerada favorável para reduzir as distorções do processo perceptivo.

No entanto, cabe considerar que o processo perceptivo utilizado para interpretar estas evidências é o mesmo já discutido anteriormente no referencial teórico construído neste estudo, falível e limitado. Conforme Simon (1979), ao discutir o conceito de Racionalidade Limitada, toda decisão é relativa ao sujeito que decide, sendo esta limitada pelo acesso restrito deste às informações, dada sua posição na estrutura organizacional, além das limitações do seu repertório (conhecimentos e experiências). Desta forma, torna-se importante discutir outras formas de desafiá-lo.

Uma delas é o diálogo que, para Campos (2003), favorece a compreensão tanto das próprias percepções e suposições, quanto das diferenças sustentadas pelas outras pessoas. Para a autora, por meio do diálogo é possível externalizar e compartilhar percepções e pressuposições, e tal processo de socialização permite que novas crenças e percepções sejam criadas e, sendo internalizadas, podem transformar as anteriores. Tal situação significa criar espaços físicos e psíquicos, onde se possa aprender e compartilhar conhecimentos e experiências com os outros, por meio do estabelecimento de relações genuínas de ajuda (SCHEIN, 2009b). Outra maneira de desafiar o processo perceptivo é discutida por Argyris (1992) com o conceito de mapeamento das teorias aplicadas individuais. Esta prática aproxima-se da proposição de Wind, Crook e Gunther (2005), que afirmam ser necessário testar constantemente o próprio modelo mental utilizado para a compreensão da realidade, visto que o mesmo pode se tornar inadequado diante da complexidade e da constante mudança do ambiente. Trata-se de desafiar o processo perceptivo a fim de se obter mais elementos que possam

levar à confirmação ou desconfirmação do que é percebido ou refinar o processo perceptivo, tornando-o mais próximo da realidade.

Outro aspecto importante a ser considerado na discussão deste conjunto de subcategorias diz respeito às consequências de comportamentos embasados em informações que carecem de confirmação. Conforme relatado por um gestor (G1), houve uma demissão na organização com base em boatos. Além disso, foi relatado por cinco subordinados (S16, S18, S8, S12, S4) que seus gestores perdem o controle emocional, muitas vezes tendo como base informações que não são precisas e confirmadas. Estas consequências podem acarretar outras bastante indesejadas, como a percepção de injustiça organizacional. Assmar, Ferreira e Souto (2005), que fizeram uma revisão crítica da literatura relativa à temática da Justiça Organizacional, afirmam que uma das dimensões deste fenômeno é a Justiça Internacional, que se refere aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões. Ou seja, ao modo pelo qual os procedimentos organizacionais são postos em prática. A percepção de injustiça organizacional por parte dos empregados resulta em atitudes e comportamentos indesejados, tais como insatisfação, desmotivação, queda de desempenho e produtividade no trabalho; falta de comprometimento organizacional e cidadania organizacional; aumento da rotatividade, da intenção de rotatividade e do absenteísmo; perda de confiança no supervisor ou gerente; e comportamentos de retaliação como, por exemplo, roubos, agressão e violência no trabalho (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO; 2005). Desta maneira, é importante que comportamentos embasados em informações precisas e comprovadas, por parte dos gestores, e incentivados por estes aos seus subordinados, sejam praticados sistematicamente, sob pena de que consequências organizacionais indesejadas, cuja reversão não se faz imediatamente.

### 3.3 LÓCUS DE CONTROLE

Nesta categoria objetiva-se discutir a relação existente entre as crenças dos gestores sobre o lócus de controle das pessoas e o lócus de controle dos gestores (orientam seus comportamentos com base em suas convicções pessoais e próprias, ou nas opiniões das demais pessoas/ pelas circunstâncias) conforme percepção dos subordinados. O lócus de controle constitui-se em uma das crenças sobre a natureza humana, apesar de não ter sido denominado nestes termos por McGregor (1992). Aqueles gestores que compreendem as pessoas como externamente orientadas possuem mais comportamentos de controle, pois entendem que as mesmas necessitam de controles externos para que se comportem conforme o esperado. Já aqueles gestores que compreendem as pessoas como internamente orientadas, entendem que os controles externos não são imprescindíveis para que as pessoas se comportem conforme o esperado. Consequentemente, estes gestores tendem a agir como professores e educadores de seus subordinados, incentivando que os mesmos se responsabilizem pelas consequências de seus comportamentos (MCGREGOR, 1992). Ou seja, incentivam que os mesmos percebam a relação que existe entre os eventos externos e seus comportamentos.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre o lócus de controle das pessoas e as percepções dos subordinados sobre o lócus de controle de seu gestor. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Desta maneira, considerou-se haver coerência entre as crenças declaradas pelos gestores de que as pessoas são internamente orientadas simultaneamente aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados como baseados em



opiniões próprias/convicções pessoais. Também se considerou coerente as crenças de que as pessoas são externamente orientadas simultâneas aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados como baseados nas opiniões das demais pessoas/circunstâncias. A incoerência pode ser revelada nos casos em que os gestores declaram crer na orientação interna das pessoas e seus comportamentos gerenciais foram percebidos como baseados nas opiniões das demais pessoas/ circunstâncias. Ou vice-versa.

Apesar de o comportamento coerente ser, teoricamente, o mais desejado para o ambiente organizacional, a coerência entre as crenças dos gestores nos comportamentos das pessoas como externamente orientados e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados como baseados nas opiniões alheias e circunstâncias pode não ser desejada. Além de esta situação estar embasada nas pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992), há estudos cujos resultados demonstram favorabilidade à orientação interna e desfavorabilidade à orientação externa<sup>11</sup>. Portanto, considera-se desejada a coerência entre as crenças de gestores de que as pessoas são orientadas internamente e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados como baseados em opiniões/ convicções próprias.

As crenças declaradas pelos gestores sobre o lócus de controle das pessoas foram coletadas por meio de suas respostas à seguinte pergunta: “Os comportamentos das pessoas, em geral, são determinados por suas opiniões e convicções pessoais, ou pelas circunstâncias e opinião predominante entre os demais?” (questão 12 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). O objetivo da mesma foi de verificar as crenças dos gestores sobre o lócus de controle das pessoas: eles

---

<sup>11</sup> A baixa internalidade parece afetar diretamente a busca por realização, em um sentido abrangente, de melhor qualidade de vida, de envolvimento em projetos pessoais, da busca por soluções fáceis e do rendimento acadêmico em particular (ABBAD; MENESES, 2004). Ao contrário, outros estudos demonstram uma correlação positiva significativa entre a alta internalidade, a assertividade e o grau de auto-estima (BANDEIRA ET AL, 2005).

as compreendem como sendo internamente ou externamente orientadas?

As subcategorias sistematizadas a partir de suas respostas foram as seguintes: “Comportamentos das pessoas são determinados por opiniões próprias/ convicções pessoais”; “Comportamentos das pessoas são determinados pelas opiniões dos demais”; “Comportamentos das pessoas são determinados por opiniões próprias e pelas opiniões dos demais” e “Locus de controle depende da escolaridade”.

Já o locus de controle do seu gestor percebido pelos subordinados foi conhecido por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, seu superior imediato comporta-se de acordo com suas convicções e opiniões próprias, ou conforme a opinião dos demais, mudando seus comportamentos conforme cada circunstância”? (questão 20 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). Por meio desta questão objetivou-se conhecer a percepção dos subordinados sobre o locus de controle de seu gestor, ou seja, se os mesmos demonstram se comportar com base em suas convicções pessoais, ou com base nas opiniões dos demais e circunstâncias.

As subcategorias sistematizadas a partir das respostas dos subordinados a esta questão são as seguintes: “Comporta-se de acordo com opiniões próprias/ convicções pessoais”; “Comporta-se de acordo com opiniões dos demais/ circunstâncias”; “Comporta-se de acordo com as diretrizes da empresa”; “Comporta-se de acordo com opiniões próprias e opiniões dos demais” e “Não soube responder”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observadas no Quadro 6, apresentado a seguir.

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Comportamentos das pessoas são determinados por opiniões próprias/convicções pessoais	G6, G2, G7, G4, G3		“...então eu vejo uma característica muito forte das pessoas é se colocarem, de terem as suas ideias, as suas convicções, a sua certeza”. (G6)
Comportamentos das pessoas são determinados pelas opiniões dos demais	G5		“Eu acho que no meu setor prevalece a opinião dos demais”. (G5)
Comportamentos das pessoas são determinados por opiniões próprias e pelas opiniões dos demais	G8		“Eu acho que é um conjunto dos dois, ao mesmo tempo eles estão num ambiente, eles procuram também se defender, então eu acho que é um misto dos dois”. (G8)

Quadro 6 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores referentes ao lócus de controle das pessoas e o lócus de controle do seu gestor conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Lócus de controle depende da escolaridade	G1		<p><i>“Eu acho que nesta questão, é perceptível o nível de escolaridade. Quanto menor a escolaridade, mais as pessoas tomam decisões e têm seus comportamentos influenciados pelo meio”.</i> (G1)</p>
Comporta-se de acordo com opiniões próprias/convicções pessoais		S19, S2, S14, S5, S3, S7, S1, S16, S10, S9, S4, S17	<p><i>“Não, acho que ele tem a opinião própria dele. (...) Acho que ele é bem decidido” (S19).</i></p>
Comporta-se de acordo com opiniões dos demais/circunstâncias		S11, S6, S18, S8	<p><i>“Ele muda o comportamento conforme cada circunstâncias, isso é um ponto crucial dele” (S8).</i></p>

Quadro 6 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores referentes ao lócus de controle das pessoas e o lócus de controle do seu gestor conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Comporta-se de acordo com as diretrizes da empresa		S15	<i>“Eu diria que ele se porta, exatamente conforme a política de trabalho da empresa” (S15).</i>
Comporta-se de acordo com opiniões próprias e opiniões dos demais		S13	<i>“Ele tem uma opinião dele bem formada, mas às vezes se deixa influenciar por outras opiniões” (S13).</i>
Não soube responder		S12	<i>“Eu acho que... que depende. Não me lembro de nenhuma situação” (S12).</i>

Quadro 6 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores referentes ao lócus de controle das pessoas e o lócus de controle do seu gestor conforme percepção dos subordinados

Conforme apresentado no Quadro 6, a subcategoria “Comportamentos são determinados por opiniões próprias/convicções pessoais” relativa às crenças dos gestores sobre o lócus de controle das pessoas foi a mais verbalizada, ou seja, aquela em que foram classificadas as respostas da maioria dos gestores (G6, G2, G7, G4, G3). As sínteses das verbalizações apresentadas a seguir ilustram esta subcategoria:

*“No caso da minha equipe eles estão baseados mais em convicções pessoais (G7).*

*“(...) então eu vejo uma característica muito forte assim das pessoas é se colocarem, de ter as suas ideias, de ter as suas convicções, ter a sua certeza” (G6).*

*“Acho que as convicções são bem pessoais (...) a equipe onde eu trato ali, são pessoas que tem uma equipe também, já tem uma equipe própria deles, é mais por convicção própria” (G4).*

Apenas um gestor declarou crer que os “Comportamentos das pessoas são baseados nas opiniões dos demais”, assim como ilustra a síntese a seguir:

*“Pode-se dizer que as pessoas hoje que trabalham na minha equipe são pessoas jovens, recém-formados, estagiários, eu percebo que muitas das atitudes, dos pensamentos que elas têm, um pouco é da equipe. Tem uma pessoa que tem um pensamento mais forte, é líder, então ele consegue contagiar a opinião dele com todos. Eu acho que no meu setor prevalece a opinião dos demais” (G5).*

Outro gestor declarou crer que as duas situações acontecem, há pessoas internamente orientadas, e outras externamente orientadas (subcategoria “Comportamentos são determinados por opiniões próprias e pelas opiniões dos demais”), como pode ser observado em sua verbalização:

*“Eu acho que é uma mistura dos dois, por que num coletivo jovem, como particularmente é o nosso, cada um tem lá suas forças intrínsecas que o movem, então eu acho que é um conjunto dos dois, ao mesmo tempo eles estão num ambiente, eles procuram também se defender, então eu acho que é um misto dos dois” (G8).*

Um último gestor declarou acreditar que dependendo do nível de escolaridade, a orientação dos comportamentos mudará (subcategoria “Lócus de controle depende da escolaridade”). Quanto maior a escolaridade, mais internamente os comportamentos são orientados (lócus de controle interno). Segundo esta crença, o lócus de controle é dinâmico, mudando ao longo da vida e das experiências vivenciadas pelas pessoas. A síntese a seguir ilustra esta subcategoria:

*“Eu acho que assim, nesta questão, é perceptível o nível de escolaridade, sabe? Quanto menor a escolaridade, mais as pessoas tomam de decisões e têm seus comportamentos influenciados pelo meio. Então se uma pessoa está trabalhando em um setor, ela assume a personalidade do setor. Tu colocas ela em outro setor, ela assume a personalidade daquele outro setor, entendeu? E à medida que ela tem uma escolaridade maior, uma graduação, uma coisa assim, a gente percebe que muda isso” (G1).*

Foram relatados ainda fatores que, na opinião de um gestor (G6), incentivam o lócus de controle interno, tais como o estilo de gestão do fundador da empresa e a vontade de aprender. As sínteses das verbalizações deste gestor são apresentadas a seguir:

*“Eu acredito que isso pode ser pelo estilo de gestão da empresa, a característica dessa empresa, até pelos valores dela, o empreendedorismo, a questão da inovação, do crescimento, isso é uma coisa que está muito arraigada no estilo do próprio presidente. Então eu acredito que ele conseguiu transferir certas coisas também pros gestores das áreas, e o estilo dessa empresa é muito peculiar, do meu ponto de vista se diferencia muito das empresas aqui da região, coisas que pras empresas não tem valor, pra nossa tem muito valor” (G6).*

*“Uma coisa que sempre me chamou muito a atenção é a juventude as pessoas. Aqui são muito jovens e elas têm uma sede e uma necessidade muito grande de aprender, elas sempre estão bem dispostas, por exemplo, a sua pesquisa, se fosse lá naquela outra empresa, não ia ser vista com tão bons olhos, aqui é vista como positivo, ‘ah que bom que alguém tá fazendo alguma coisa, isso quer dizer que vai ter um retorno, isso quer dizer que vai ser promovido no trabalho’, eles nem sabem o que esse resultado pode trazer de bom pra eles colaboraram bem de peito aberto” (G6).*

Além disso, um gestor (G7) declarou crer que as pessoas, por serem internamente orientadas, possuem convicções pessoais arraigadas que podem conflitar com os valores da organização,



caso ambos não estejam alinhados. Esta crença pode ser melhor compreendida por meio do seu relato, apresentado a seguir:

*“Profissionais com bastante tempo de carreira têm um pouco de vícios, e tendem a trabalhar daquela forma. Eles estão convictos que aquilo é a maneira correta pra eles. Por exemplo, os funcionários, eles têm convicção de que o trabalho deve ser feito de tal maneira, enquanto que toda a empresa, todo o resto da corporação quer diferente. E eles se negavam por ter essa convicção de que a maneira certa de fazer aquele trabalho específico era de outra forma. Então gera até atritos pessoais por motivo de discordar, cada um, da sua, da sua filosofia, vamos dizer” (G7).*

Por fim, um gestor (G1) declarou compreender que as pessoas externamente orientadas declaram ser internamente orientadas, ou seja, para este gestor as pessoas se comportam conforme as circunstâncias externas, porém afirmam se comportar conforme suas próprias convicções. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir.

*“Mas no geral, assim, no chão de fábrica, é ... o pessoal é influenciado pelos outros, pelo meio, é bastante influenciado. É difícil para as pessoas perceberem isso. ‘Ah, eu estou tomando a minha decisão, a minha opinião’, mas não é isso, na realidade ele está sendo influenciado pelo grupo, pelo todo, não que todo mundo não seja, né? Influenciado pelo meio, mas... mudar de opinião totalmente de uma hora pra outra é .. isso acontece bastante” (G1).*

Já com relação ao locus de controle do gestor conforme percepção dos subordinados, a maioria (S19, S2, S14, S5, S3, S7, S1, S16, S10, S9, S4, S17) relatou perceber que seu gestor “Comporta-se com base em suas opiniões próprias e convicções pessoais”. As sínteses dos relatos a seguir esclarecem esta subcategoria:

*“Acho que ele tem a opinião própria dele. Não vejo ele... alteração nele, nesse sentido, assim acho que tem opinião própria (...). Acho que ele é bem decidido, assim, com as opiniões dele, difícil, ele tem os argumentos muito fortes, ele é bem decidido, eu acho...” (S19).*

*“Eu acho que ele tem a personalidade dele, e age como ele é, ou como ele... como é que vou dizer, como ele interpretou uma situação. Pode até ouvir outras opiniões, mas a interpretação dele, eu acho que ele tenta convencer que é a correta. (...) Acho que prevalecem as opiniões dele” (S10).*

Alguns outros subordinados (S11, S6, S18, S8) relataram perceber que seu gestor “Comporta-se de acordo com opiniões dos demais/ circunstâncias”. Os seguintes relatos elucidam esta subcategoria:

*“Segunda opção, ele é muito maleável. Assim, a gente sempre costuma dizer que a gente tem que ser a última pessoa a falar com ele no dia... aí a gente... é... aí é comigo que ele vai, é a minha opinião que ele vai seguir. Eu falei que ele é... a gente consegue induzir ele, tipo se não for nada financeiramente, que tem gastos, a gente consegue induzir ele pro nosso lado (...). Ele muda o comportamento conforme cada*

*circunstâncias, com certeza, isso é um ponto crucial dele.” (S8).*

*“Acho que é uma pessoa bem influenciável. Tem convicções próprias, mas tem dificuldade de colocar elas. Às vezes não quer se indispor com as pessoas, falar as coisas quando surgem (...). Às vezes vai muito pelo que a direção quer, pelo que o outro setor fala” (S11).*

Um subordinado (S15) relatou perceber que seu gestor “Comporta-se de acordo com as diretrizes da empresa”. Apesar das diretrizes da empresa se constituir em fatores externos que podem influenciar o comportamento do gestor, optou-se por classificar esta percepção em uma subcategoria separada daquela em que os subordinados relataram perceber que seu gestor comporta-se conforme opiniões dos demais/ circunstâncias. Isso porque o conteúdo das duas subcategorias é diferente. Enquanto na subcategoria ‘Comporta-se de acordo com opiniões dos demais/ circunstâncias’ a ênfase está na influência das demais pessoas sobre o comportamento do gestor, na subcategoria ‘Comporta-se de acordo com as diretrizes da empresa’ a ênfase está na influência das diretrizes organizacionais sobre o comportamento do gestor. A síntese do relato deste subordinado ilustra esta subcategoria:

*“Cada pessoa tem uma característica muito pessoal de trabalho. Mas ele, eu diria que ele se porta, exatamente conforme a política de trabalho da empresa. O que é pra ser, é o que ele faz. Conforme as diretrizes da empresa. Claro que existe todo um bom senso em você pegar essa informação e saber trabalhar com ela. Então a empresa toma a diretriz, vai ser dessa forma. E ele faz dessa forma. Também ele é muito profissional nesse ponto. Se a empresa diz que é isso, é isso*

*que vai ser. Claro que existe uma flexibilidade pra não engessar o processo, né? Mas ele segue a norma da empresa e passa isso pra nós também” (S15).*

Outro subordinado relatou perceber que seu gestor comporta-se com base tanto em opiniões próprias, como nas opiniões dos demais/ circunstâncias, dando origem à subcategoria ‘Comporta-se de acordo com opiniões próprias e opiniões dos demais’. Seu relato, apresentado a seguir, justifica esta subcategoria:

*“Às vezes, assim, eu acho que ele é bem... ele tem uma opinião dele bem formada, mas às vezes ele se deixa influenciar por outras, por outras opiniões antes de vir conversar comigo. Ele tem a opinião dele, mas quando eu acho que é um... quando... sei lá... uma situação de pressão, quando o produto tem que sair, que está dando algum problema, ele se deixa levar por aquele fato e não conversa comigo antes pra saber o que... que aconteceu na verdade” (S13).*

Houve um subordinado (S12) que não soube responder, conforme relato a seguir: *“Eu acho que... que depende. Não me lembro de nenhuma situação” (S12).*

Além das subcategorias explanadas anteriormente, os subordinados relataram ainda algumas características dos comportamentos dos seus gestores embasados em opiniões próprias/ convicções pessoais. Em tais relatos foram abordadas a abertura ao diálogo (S3, S7 e S1), em que estes subordinados afirmaram que seus gestores, mesmo demonstrando convicções pessoais, são abertos ao diálogo, conforme ilustra o relato a seguir:

*“Olha, ele é uma pessoa bem segura, é uma pessoa que tem opinião de dele, é*

*uma pessoa bem tranquila pra aceitar também opiniões, né? É uma pessoa até acessível pra isso, não só comigo, acho com as pessoas. Ele troca bastante idéia, então ele é um cara tranquilo, assim, não é um cara tão taxativo, sabe?” (S7).*

Porém, um subordinado (S16) relatou perceber que seu gestor não dá abertura para o diálogo, conforme ilustra seu relato:

*“Porque quando ele diz, ninguém questiona, né? Tu vai questionar, tu vai entrar numa discussão que não vai levar a nada, é a palavra dele que vai ganhar, então, não se fala. Já aconteceu várias vezes. Fizemos o que ele falou e começa a dar problema. E ele diz que tem que ser da forma tal e a gente sabe que se usar outra forma vai ser melhor. Mas como ele acha, a forma dele é que prevalece, e nunca dá certo. Nós já provamos que da forma que a gente faz, dá certo. E depois que a gente mostra que o produto que ele mandou fazer, e o outro que a gente fez por conta a nossa, ele vê que deu diferença. Ele aceita, mas a palavra dele sempre prevalece” (S16).*

Um subordinado (S10) relatou ainda, que às vezes há flexibilidade por parte do seu gestor, outras vezes não: *“E dependendo da situação pode ter um pouco de mais flexibilidade ou não” (S10).*

Além disso, um subordinado (S14) relatou que seu gestor perde o controle emocional, sendo esta uma característica das convicções pessoais do gestor, conforme relatos a seguir: *“É, acho que nenhum ser humano é perfeito, né? De vez em quando ele tem “chiliques”, assim como, qualquer outro tem” (S14).*

Outras características dos comportamentos gerenciais baseados em opiniões próprias/ convicções pessoais citadas foram: gestor possui grande capacidade de persuasão (S9), gestor muda de opinião quando percebe que errou (S14); as convicções do gestor baseiam-se em evidências (S7); e é difícil de convencer o gestor (S5, S9).

Outros subordinados citaram algumas razões que compreendem contribuir para a ocorrência de comportamentos gerenciais embasados nas opiniões dos demais. As razões citadas foram as seguintes: gestor tem dificuldade de impor sua opinião (S11, S6); gestor tem dificuldade em se indispor com as pessoas (S11); e falta de conhecimento do gestor leva à falta de posicionamento (S18, S8). Por fim, alguns subordinados citaram algumas consequências indesejadas dos comportamentos gerenciais embasados nas opiniões dos demais, tais como falta posicionamento na área (S11) e descrédito e insatisfação da equipe (S18).

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 14, a seguir.

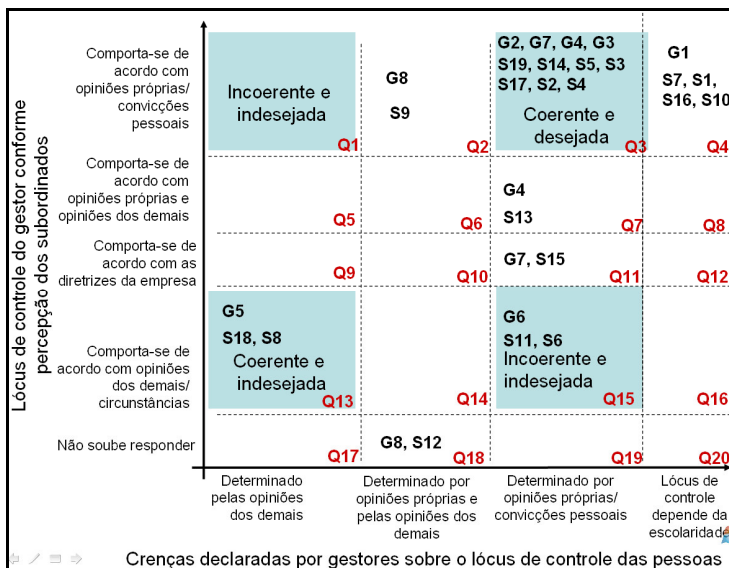


Figura 14 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre o locus de controle das pessoas e o locus de controle do gestor conforme percepção dos subordinados

A análise do comparativo entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados revela a existência de situações consideradas coerentes e desejadas, sendo estas predominantes. No entanto, também são identificadas situações incoerentes e indesejadas, assim como coerentes e indesejadas. Como pode ser observado na Figura 14, predominam as relações classificadas no quadrante 3, em que tanto os gestores quanto os subordinados relataram compreender os comportamentos uns dos outros como determinados por opiniões próprias e convicções pessoais (locus de controle interno). Há três gestores (G4, G7 e G6) que declararam crer que os comportamentos das pessoas são determinados por suas opiniões próprias e convicções pessoais. No entanto, seus subordinados relataram perceber seus comportamentos gerenciais como orientados pelas opiniões próprias e pelas opiniões dos demais (quadrante 7 – S13), pelas

diretrizes da empresa (quadrante 11 – S15) e ainda determinados pelas opiniões dos demais e circunstâncias (quadrante 15 – S11, S6).

O gestor G1 declarou perceber que o Locus de controle depende do grau de escolaridade das pessoas, e que quanto menor a escolaridade maior a influência sofrida pelas circunstâncias externas. Comparativamente, todos seus subordinados relataram perceber seu comportamento determinado por suas opiniões próprias e convicções pessoais. Esta situação pode ser considerada coerente, já que o nível de escolaridade dos gestores revelou-se elevado.

Destaca-se a situação classificada no quadrante 13, em que G5 declarou crer que os comportamentos das pessoas são determinados pelas opiniões dos demais simultaneamente à percepção de seus subordinados (S8 e S18) de que seus comportamentos gerenciais são determinados pelas opiniões dos demais e pelas circunstâncias. Trata-se de uma situação coerente, porém indesejada. Considerando o conjunto de relações discutidas, considera-se possível afirmar que há coerência parcial entre as crenças declaradas pelos gestores com relação ao locus de controle das pessoas e as percepções dos subordinados sobre o locus de controle dos seus gestores.

Em relação ao locus de controle dos gestores conforme percepção dos subordinados consideram-se necessários alguns comentários. Conforme discutido, ao mesmo tempo em que o locus de controle interno relaciona-se à assertividade e à auto-estima positiva (BANDEIRA ET AL, 2005), pode ser considerado desejável para as pessoas que exercem cargos de gestão, alguns subordinados que percebem que seu gestor se comporta conforme convicções próprias também relataram comportamentos inadequados por parte de seus gestores imediatos. Dentre eles está a falta de abertura para o diálogo (S16, S10), a perda do controle emocional (S14), e a dificuldade de ser convencido (S5, S9).

As crenças e convicções que um indivíduo possui resultam de um processo em constante construção. Entretanto, por ser este processo embasado na percepção que o indivíduo possui da



realidade, encontra-se sujeito às limitações do processo perceptivo. Conforme discutido no item 1.2.6 Percepção sobre comportamento gerencial, o processo perceptivo é influenciado pelas características pessoais do observador (tais como atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas), pelas características do alvo (tais como movimento, sons, tamanho, sua relação com o cenário e outros atributos, semelhança com outros alvos), bem como do contexto dentro do qual o objeto ou evento é percebido (tais como o momento e o tipo de ambiente) (ROBBINS, 2002). Portanto, pode não ser prudente confiar exclusivamente nas percepções pessoais, pois na maioria dos casos não há consciência sobre a parcialidade do processo perceptivo (WIND; CROOK; GUNTHER; 2005). Assim, os comportamentos ‘falta de abertura para o diálogo’ (S16, S10), e ‘dificuldade de ser convencido’ (S5, S9), relatados pelos subordinados, podem revelar a necessidade de alguns gestores tornarem-se conscientes de que suas convicções e percepções pessoais não são infalíveis e, quanto mais discutidas, dialogadas, debatidas, e, conseqüentemente, reformuladas e reconsideradas, maior a probabilidade de corresponderem mais fielmente à realidade (CAMPOS, 2003).

A perda de controle emocional, comportamento gerencial percebido pelo subordinado S14, também pode ser preocupante. As conseqüências disso podem ser desastrosas para as pessoas da equipe. Conforme alerta Zanelli e cols.(2009) o bem-estar só é possível dentro das organizações se as interações humanas estiverem sustentadas em pressupostos de convivência com respeito mútuo, compromisso e contribuição para a saúde e qualidade de vida da coletividade organizacional. No entanto, situações de conflito, intrapessoal ou do indivíduo, repetidas e persistentes, podem levar ao adoecimento dos trabalhadores, a lesões orgânicas e a complicações decorrentes. Além disso, a perda do controle emocional vai de encontro a duas competências duráveis definidas como desejáveis para os gestores da

organização pesquisada (ver item 2.5.1.2 b): Relacionar-se<sup>12</sup> e Energizar Pessoas<sup>13</sup>, revelando-se um comportamento inadequado e não desejado para os gestores.

Além de discutir as consequências indesejadas da perda do controle emocional, é necessário também atenção para aqueles gestores que perdem o controle emocional. Conforme Goleman (1996), o autocontrole é um dos aspectos da Inteligência Emocional, que é definida por Mayer e Salovey (1997 *apud* WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009) como a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. A importância da inteligência emocional para profissionais que ocupam cargos de gestão foi demonstrada por estudos que afirmaram este tipo de inteligência é responsável por cerca de 85% do desempenho de líderes bem sucedidos, ou que comparada com o QI, a IE é duas vezes mais importante (GOLEMAN, 1998). Além disso, comportamentos de perda de controle emocional podem decorrer de situações estressoras. Conforme Maslach e Leiter (1999), a fadiga, a raiva e a atitude de indiferença dos trabalhadores são sinais de uma disfunção importante no ambiente das organizações e, portanto, revelam mais sobre o local de trabalho do que sobre os que nele trabalham. Para estes autores, é possível destacar os seguintes agentes estressantes no ambiente de trabalho: demandas acima das condições efetivas de produção ou prestação de serviços de qualidade; pouco reconhecimento profissional; reduzida participação nas decisões organizativas de gestão e planificação do trabalho; longas jornadas de trabalho; dificuldades de

---

<sup>12</sup> Definida como a competência para captar as sutilezas dos ambientes, das culturas, dos hábitos e costumes das pessoas e sentir-se bem em qualquer situação, aproveitando todas as oportunidades que aparecem e contribuindo com todos com quem se relaciona.

<sup>13</sup> Definida como a competência para criar ambientes de alto pique, vibração e entusiasmo das pessoas pelo trabalho e pelo relacionamento com os demais.

promoção, exposição constante ao risco e periculosidade (sobretudo em algumas especialidades); pressão do tempo e atuações de urgência; problemas de comunicação; competição no ambiente laboral; e excesso de burocracia. Portanto, é preciso avaliar as situações que podem estar contribuindo para o comportamento da perda do controle emocional por parte destes gestores.

Da mesma maneira torna-se necessário que os gestores cujas crenças aproximam-se da compreensão dos comportamentos das pessoas como originados nas circunstâncias (lócus de controle externo) ajam como professores e educadores de seus subordinados, incentivando que os mesmos se responsabilizem pelas consequências de seus comportamentos (MCGREGOR, 1992). Isto pressupõe desenvolver a maturidade no trabalho.

#### 3.4 INTERFERÊNCIAS DE ASSUNTOS PESSOAIS NO DESEMPENHO E CAPACIDADE DE AUTOCONTROLE

Nesta categoria serão discutidas as crenças dos gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/sentimentos das pessoas em seu desempenho e a capacidade de autocontrole das emoções e sentimentos das pessoas no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção. Segundo McGregor (1992), quando os gestores compreendem as emoções e sentimentos como forças que interferem negativamente no desempenho das pessoas, e consideram-nas incapazes de autocontrole, conseqüentemente veem este assunto como ameaçador e, por isso, creem que as emoções no ambiente de trabalho devem ser neutralizadas e controladas. Segundo esta compreensão, os gestores não podem dar espaço para que emoções e sentimentos sejam manifestados no ambiente de trabalho, pois tal fato pode levar as pessoas ao descontrole e a comportamentos irracionais. De outra maneira,

quando os gestores não compreendem as emoções e sentimentos como irracionais, e acreditam na capacidade de autocontrole das pessoas, sua tendência é permitir que ambos sejam expressos no ambiente de trabalho com naturalidade.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/ sentimentos das pessoas em seu desempenho e sobre a capacidade de autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 02.8.6.2.

Compreende-se, portanto, que gestores, quando afirmaram crer que as emoções e sentimentos não são irracionais, não trazem consequências indesejadas, e que as pessoas são capazes de autocontrole, foram coerentes quando seus subordinados perceberam comportamentos gerenciais de permissão para a expressão dos sentimentos e emoções no ambiente de trabalho. Esta situação foi considerada desejada, pois se aproxima das pressuposições que compõem a Teoria Y (MCGREGOR, 1992). Já gestores que declararam crer que as emoções e sentimentos são irracionais, indesejados, prejudica o desempenho das pessoas, e que as pessoas não são capazes de autocontrole foram considerados coerentes com as percepções dos subordinados de comportamentos gerenciais fechados para que os subordinados falem de seus sentimentos e problemas pessoais. No entanto, apesar de coerente, tal situação foi considerada indesejada por aproximar-se das pressuposições que constituem a Teoria X (MCGREGOR, 1992), em que as pessoas são vistas como incapazes de auto-controle. As situações incoerentes (quando os gestores declaram crer na capacidade de autocontrole das pessoas, porém seus subordinados não percebem comportamentos gerenciais de possibilitar a expressão de sentimentos e emoções

no ambiente de trabalho, ou vice-versa) são consideradas indesejadas.

As crenças dos gestores relativas ao nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho foram obtidas por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, os sentimentos e problemas pessoais dos trabalhadores interferem ou não de forma negativa no seu desempenho, e, por isso, devem ou não ser “deixados de lado” durante o exercício do trabalho?” (questão 13 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). O objetivo desta questão foi verificar as crenças dos gestores sobre a natureza dos sentimentos e emoções: são vistos como forças que interferem negativamente, devendo ser neutralizados e controlados, ou não necessariamente interferem negativamente no desempenho das pessoas, sendo compreendidos como influenciando de modo positivo o desempenho das pessoas.

As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Interferem no desempenho e devem ser deixados de lado durante o trabalho”; “Interferem no desempenho, mas não dá pra exigir que as pessoais deixem de lado os sentimentos e problemas pessoais durante o trabalho”.

As crenças dos gestores referentes à capacidade de autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho foram conhecidas por meio de suas respostas à questão “As pessoas, em geral, são capazes ou incapazes de controlar suas emoções e sentimentos, e de manifestá-los adequadamente no ambiente de trabalho?” (questão 14 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). Esta questão foi realizada com o objetivo de identificar se os gestores declaram compreender que as pessoas são capazes ou não de controlar suas emoções e sentimentos. As subcategorias sistematizadas a partir de suas respostas a esta questão foram: “Pessoas são capazes de controlar emoções” e “Pessoas são capazes de controlar emoções, porém podem perder o controle”.

Já os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, percebidos pelos

mesmos, foram conhecidos por meio de suas respostas à questão: “Em sua opinião, seu superior imediato dá abertura para que você converse com ele sobre seus problemas pessoais e sentimentos, ou espera que você deixe estes assuntos “de lado” durante o exercício do seu trabalho para que não o atrapalhem?” (questão 11 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Gestor dá abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos”, “Gestor dá abertura para falar com interesse no desempenho e não nos subordinados”, “Gestor não dá abertura para falar sobre problemas pessoais/ sentimentos” e “Gestor e subordinados dialogam pouco/ não dialogam sobre problemas pessoais e sentimentos”.

As crenças declaradas pelos gestores e seus comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 7, apresentado a seguir.

Fenômeno	Categoria	Subcategoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Crenças declaradas por gestores	Nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho	Interferem no desempenho e devem ser deixados de lado no trabalho	G7, G3, G5	-	<i>“Eu acho que tem separar o máximo possível. Elas têm que tentar separar, elas têm que deixar no portão os problemas delas” (G5).</i>
		Interferem no desempenho mas não é possível exigir que sejam deixados de lado no trabalho	G6, G2, G4, G1, G8	-	<i>“Eu acho que se deixar de lado, ela também não vai render... O problema em si, ele existe (...). Não consegue desligar” (G4).</i>

Quadro 7 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, sobre a capacidade das pessoas de controle de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais de abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos percebidos pelos subordinados

Fenomeno	Categoria	Subcategoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Crenças declaradas por gestores	Capacidade de auto-controle das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho	Pessoas são capazes de controlar emoções e sentimentos	G2, G7, G4, G1, G5, G8, G3	-	<i>“São capazes, eu acredito que o ser humano é capaz (...) segurar uma raiva contida... ou de não falar aquilo que você está com vontade de falar por que você está num ambiente profissional” (G7).</i>
		Pessoas são capazes de controlar emoções, porém podem perder o controle	G6	-	<i>“Eu tenho certeza que elas são capazes, mas depende do momento (...). Por que às vezes as pessoas têm reações que acha que nunca vai fazer” (G6).</i>

Quadro 7 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, sobre a capacidade das pessoas de controle de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais de abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos percebidos pelos subordinados



Fenômeno	Categoria	Subcategoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Percepções de subordinados sobre comportamentos gerenciais	Abertura do gestor para falar com subordinado sobre problemas pessoais e sentimentos	Gestor dá abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos	-	S11, S6, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S10, S12, S9, S4	<i>“Geralmente ele dá muito apoio quando tem algum problema, alguma coisa, né?” (S3).</i>
		Gestor não dá abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos	-	S17	<i>“Nunca conversei nada pessoal com ele, ele não dá abertura” (S17).</i>
		Gestor dá abertura para falar com interesse no desempenho e não no subordinado	-	S18, S8	<i>“Conversa, eu posso falar. (...) Mas chega a hora de ter que sair mais cedo alguma coisa assim ou ter que faltar, ele não gosta” (S8).</i>

Quadro 7 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, sobre a capacidade das pessoas de controle de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais de abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos percebidos pelos subordinados

Fenomeno	Categoria	Sub-categoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Percepções de subordinados sobre comportamentos gerenciais	Abertura do gestor para falar com subordinado sobre problemas pessoais e sentimentos	Gestor e subordinado dialogam pouco/ não dialogam sobre problemas pessoais e sentimentos	-	S19, S15, S1, S16	<i>“Olha, foram tão poucas as situações que a gente comentou algum assunto pessoal, muito difícil. Muito pouco, muito pouco mesmo.” (S15).</i>

Quadro 7 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, sobre a capacidade das pessoas de controle de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais de abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos percebidos pelos subordinados

Com relação ao nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas em seu desempenho, a subcategoria “Interferem no desempenho e devem ser deixados de lado no trabalho” foi relatada por três gestores (G7, G5, G3) conforme ilustram sínteses de seus relatos:

*“Eu acho que tem separar o máximo possível. Elas têm que tentar separar, elas têm que deixar no portão os problemas delas” (G5).*

*“Então eu acredito que você saber separar o pessoal do profissional é extremamente importante no ambiente do trabalho em equipe né (G7).*

Já outros cinco gestores (G6, G2, G4, G1, G8) declararam crer que os sentimentos interferem no desempenho, porém não é possível exigir que as pessoas deixem seus problemas pessoais e sentimentos durante o trabalho. As sínteses a seguir justificam esta subcategoria:

*“Eu acho que se deixar de lado, ela também não vai render... O problema em si, ele existe, e vai tirar o rendimento da pessoa. Se você está com um parente doente ou alguma coisa assim, aí se ele vai trazer ou não, eu acho que trazer é benigno, o fato da pessoa ignorar o problema que ela está tendo pessoalmente... não consegue, não consegue desligar” (G4).*

*“Deixar de lado, ninguém consegue deixar de lado, a gente é um só. Chega aqui no trabalho, tem a mesma cabeça que está em casa, então é bem complicado” (G1).*

*“Eu acho que interfere e eles... muitas vezes, não conseguem se desfazer. Eu sempre digo pra eles, por mais que as pessoas tentem deixar os problemas lá fora, do portão pra fora, isso não acontece na prática. Então a gente tem exemplos, tem estudos, isso compromete bastante o nível de atividades, o nível de atenção concentrada, agilidade, compromete todo o desempenho dela do meu ponto de vista” (G6).*

*“Eu acho que sim, interfere. Alguém que tem problema em casa, problema financeiro, problema com a namorada, problema com namorado, com marido ou com os filhos, inevitavelmente vai se sentir abalado e não vai conseguir” (G8).*

Os gestores relataram ainda comportamentos que adotam diante dos sentimentos e problemas pessoais dos trabalhadores, exemplificado situações vivenciadas pelos seus subordinados que os levaram a fornecer ajuda financeira e orientações (G8), dialogar sobre problemas pessoais (G6, G2, G7, G4, G8, G3), dar folga para o subordinado relaxar (G8), e pedir para separar os problemas pessoais e alertar sobre possível demissão (G5). Algumas sínteses de seus relatos ilustram estes comportamentos:

*“A gente foi lá no banco dele entender a dívida, percebemos que ele andou pegando muito crédito, fizemos uma interação com o banco que trabalha aqui com a gente, ele quitou todo o passivo que ele tinha, e fez uma nova proposta de financiamento onde ele vai poder cumprir com um juro bem mais baixo” (G8).*

*“Tem um subordinado com caso de câncer na família, ele veio pra cá em choque. Daí a gente saiu, almoçou junto todo mundo, aí, fala um pouco, depois volta, ele lembra. Aí um pouquinho depois a gente conversa sobre, vai tomar um café” (G4).*

*“Nós demos uns dias de folga pra ele, pra ele poder descansar, pra poder também colocar a cabeça dele no lugar” (G8).*

*“Então falei com esta pessoa e coloquei bem claro perguntando o que estava acontecendo com ele. Que ele trabalha aqui há bastante tempo, e eu nunca tinha*

*nenhuma reclamação e agora estava tendo. E ele disse que era problema com a mãe. Eu disse para ele que ele tinha que tentar separar. Ele disse que não conseguia. Eu disse: problema com a mãe é problema com a mãe, né? Tinha que tentar resolver, deixar alguém com a mãe, mas tentar separar, porque estava prejudicando o trabalho dela, da equipe eu não poderia mantê-la na equipe assim” (G5).*

Alguns gestores (G2, G7, G4, G8, G3) também expressaram crenças a respeito da postura que deve ser adotada na organização quando trabalhadores possuem problemas pessoais, tais como a empresa deve ajudar (G8), o gestor deve tentar ajudar quando possível (G2, G4, G8, G3), e o gestor não deve ignorar o problema (G4). Os relatos ilustrativos, apresentados a seguir, ilustram tais crenças:

*“Numa empresa socialmente responsável e engajada como a nossa, a gente sempre tenta até ajudar, se a gente consegue identificar esse problema, não é que a gente vai atrás, mais a nossa missão também é apoiar as pessoas que aqui trabalham pra que elas tenham satisfação, prazer etc. Nós temos nossas limitações, mas muitas vezes a gente consegue assessorar e ajudar” (G8).*

*“Mas nós temos responsabilidade de tentar ajudar, né? E sempre o que está ao nosso alcance, a gente tem tentado fazer” (G3). “Daí, acho que a gente reconhecer o problema ameniza o problema, do que a pessoa chegar e tentar esconder. A gente não querer saber que o problema é dela, acho que é pior, ignorar acho que é pior” (G4).*

Por fim, o gestor G5 declarou algumas crenças a respeito dos problemas pessoais e sentimentos das pessoas, tais como “falar sobre problemas contagia todos e pode ser ameaçador”, e que “a doença do subordinado pode ser uma forma de chamar atenção”. Os relatos a seguir elucidam suas afirmações:

*“Se eles (subordinados) vêm para cá e começam a conversar com colegas, seu colega também acha que tem problema, acaba que isso contagia e prejudica o trabalho. No meu setor sempre tem alguém com problema pessoal que prejudica a equipe” (G5).*

*“A gente nota também que quando as pessoas não estão bem de saúde, elas vem trabalhar e falam: ‘ah, estou com uma dor aqui, uma dor ali’... eu falo para irem ao médico. No dia seguinte elas vêm melhores, acho que nem estava doente. Não sei se era tanto a doença, às vezes era pra chamar a atenção” (G5).*

Com relação à capacidade de autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho, as crenças declaradas pela maioria dos gestores (G2, G7, G4, G1, G5, G8, G3) foram classificadas na subcategoria “Pessoas são capazes de controlar emoções”, cujos relatos a seguir a ilustram:

*“São capazes, eu acredito que o ser humano é capaz de melhorar ou de segurar uma raiva que contida... ou de não falar aquilo que você está com vontade de falar por que você está num ambiente profissional. Acho que devem ser capazes sim, sim acredito que sim” (G7).*

*“Eu acho que são capazes, de maneira geral, assim, são capazes de controlar, assim, e tal. Algumas pessoas são exceção, e são incapazes, vamos dizer, mas no geral são capazes” (G1).*

O único gestor (G6) cuja resposta não foi classificada nesta subcategoria relatou crer que “as pessoas são capazes de controlar emoções, porém podem perder o controle”. Seu relato elucidava esta subcategoria:

*“Eu acredito nas pessoas, que elas são capazes, eu tenho certeza que elas são capazes, mas depende do momento, né? Depende do momento de cada uma. Por que às vezes as pessoas têm reações que o ser humano acha que nunca vai fazer certas coisas e às vezes faz..., xingar alguém, agredir com palavras, se aliar. Então às vezes as pessoas estão passando por algum momento, e de repente já está mal, acontece alguma coisa, as pessoas explodem e depois que passa, ‘como é que eu fiz isso?’ (G6).*

Os gestores declararam, ainda, outras crenças relativas ao controle dos sentimentos e emoções no ambiente de trabalho, tais como a incapacidade de controlar emoções relaciona-se à imaturidade (G1), a capacidade de controlar emoções pode ser desenvolvida (G8), e as pessoas não devem conter sentimentos (G3). As sínteses dos relatos destes gestores esclarecem estas crenças:

*“Algumas pessoas quando entram, têm comportamento de... acontece qualquer coisa, já extrapola nas suas emoções, se alguma coisa dá certo, extrapola muito pro positivo, já quer só fazer festa, e chamar os amigos. Se alguma coisa dá*

*errado no trabalho já é muito negativo, briga com todo mundo, já tem raiva dos colegas. Principalmente quem é bem jovem, assim quando começa a trabalhar” (G1).*

*“Eu acho que eles são aprendizes, por que hoje eles têm uma atitude que é completamente diferente de muito tempo atrás. Eu vejo que hoje as pessoas que estão aqui há mais tempo, já cinco, seis anos, desde o nosso início, eles têm muito mais conforto nessa situação, eles conseguem se manifestar de uma maneira muito mais clara” (G8).*

*“Conter sentimentos não é uma coisa muito boa, né? Não é produtivo. Eu acho que as pessoas têm que manifestar o seu sentimento, mas da maneira adequada e pras pessoas adequadas, né?” (G3).*

Já com relação aos comportamentos gerenciais de abertura para os subordinados falarem sobre seus problemas pessoais e sentimentos foram percebidos pelos mesmos, em sua maioria (S11, S6, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S10, S12, S9, S4) como: ‘Gestor dá abertura para falar sobre problemas pessoais e sentimentos’, conforme trechos de seus relatos:

*“Geralmente ele dá muito apoio quando tem algum problema, alguma coisa, né? Até troco idéia com ele de problemas pessoais, conversa comigo, mas não é assim: ‘ah, estás com problema pessoal’?, não é dessa forma. Se tu chegas nele com algum problema pessoal, ele tranquilamente conversa contigo” (S3).*

*“Tenho bastante abertura e interesse dele em perguntar, em saber. Há grande*



*abertura pra falar e interesse dele para saber o que aconteceu, como é que foi” (S11).*

A subcategoria ‘Gestor dá abertura para falar com interesse no desempenho e não no subordinado’ foi definida a partir das respostas de dois subordinados (S18, S8). Os mesmos relataram que seu gestor permite que os mesmos falem sobre seus problemas pessoais, e sentimentos, porém espera que isso não atrapalhe o trabalho. Relataram que o interesse do gestor está no desempenho dos subordinados, e não, de fato, em seus problemas. Os trechos de suas verbalizações ilustram esta subcategoria.

*“Deixa, conversa, eu posso falar tranquilamente, até mesmo ele fala com a gente né? Não muito pessoal. Mas chega a hora de ter que sair mais cedo, alguma coisa assim, ou ter que faltar, ele não gosta muito assim, é o que ele passa. Desde que não atrapalhe meu trabalho, desde que eu não faltasse por causa disso, que eu não desvirtuasse por isso, né?” (S8).*

*“Uma vez duas pessoas brigaram, ele chamou para conversar justamente por isto, para ele deixar de lado aquilo e prestar atenção no trabalho. Mas ele dá abertura para a gente conversar com ele. Ele pergunta o que está acontecendo, se está acontecendo alguma coisa, ao mesmo tempo pensando nos dois lados. Talvez tentando resolver aquele problema para tentar resolver logo o problema profissional” (S18).*

A subcategoria ‘Gestor não dá abertura para falar sobre problemas pessoais/ sentimentos’ foi definida a partir das

verbalizações de um subordinado (S17). Sua verbalização, a seguir, elucida esta subcategoria:

*“Nunca conversei nada pessoal com ele, ele não dá essa abertura. Só se eu for lá pra falar alguma coisa pontual que eu preciso, mas, assim, não dá nenhum tipo de abertura. Ele nunca pergunta nada sobre a minha situação e muito menos, óbvio, que eu não pergunto da dele, mas ele não dá nenhum tipo de abertura com relação a isso” (S17).*

A subcategoria ‘Gestor e subordinado dialogam pouco/ não dialogam sobre problemas pessoais e sentimentos, definida a partir das respostas de quatro subordinados (S19, S15, S1, S16) foi definida separadamente da subcategoria anterior, pois as verbalizações que deram origem à mesma não enfatizaram a falta de abertura do gestor, e sim a escassez do diálogo, sem afirmar se há ou não abertura por parte do gestor. Algumas sínteses das falas destes subordinados ilustram esta subcategoria:

*“Olha, foram tão poucas as situações que a gente comentou algum assunto pessoal, muito, muito difícil. Muito pouco, muito pouco mesmo. Não que ele também não seja aberto a isso, pelo contrário. A gente sempre tenta ajudar um ao outro, com conselho, alguma coisa assim, mas são casos raros de problemas pessoais” (S15).*

*“Eu nunca cheguei pra ele e disse assim: ‘pô, bicho, eu tô assim’. Eu nunca cheguei pra falar com ele sobre minha vida particular” (S16).*

Além destas subcategorias, houve oito subordinados (S19, S14, S7, S1, S16, S10, S12, S4) que afirmaram preferir não levar

questões pessoais para o trabalho, nem falar de sua vida pessoal, como revela o depoimento a seguir:

*“Eu procuro não misturar muito, sabe, então os problemas que tenho fora procuro não trazer pra dentro. Então como a gente também vive o dia inteiro na correria, então eu prefiro não... não perder, de repente, um tempo gastando com isso. É bem tranquilo, não tem problema nenhum. É, eu prefiro não misturar, prefiro deixar mais reservado” (S7).*

Alguns subordinados, ainda, relataram alguns comportamentos gerenciais adotados diante de seus problemas pessoais, tais como conversar com subordinado a respeito (S6), fazer o que está ao alcance para ajudar (S14, S3), solicitar separar pessoal e profissional (S18, S8) e ajudar financeiramente (S12). As respectivas verbalizações, que ilustram estas percepções, são as que seguem:

*“Às vezes quando estou com problemas, o meu superior pergunta: ‘Você quer conversar?’” (S6).*

*“Toda vez que peço férias, ele me dá na data que eu quero, que às vezes eu preciso por problemas familiares. Então, é o que eu digo, se eu tivesse, eu tenho certeza, que se tiver que comentar um problema pessoal com meu superior, ele vai compreender, ele vai abrir as portas, ele não vai se fechar, como nunca fechou para isso, entendeu?” (S14).*

*“Um colega não estava bem emocionalmente, e não estava rendendo no trabalho. Então nosso superior chamou*

*para conversar justamente por isto, para ele deixar de lado aquilo e prestar atenção no trabalho” (S18).*

*“Então eu acho que uma das maiores ajudas que eles me deram foi essa, uma promoção que tive ano passado, o que deu uma reforçada muito boa na minha renda, e as férias também desse ano que foram vendidas, e fazendo com que eu resolvesse problemas financeiros” (S12).*

Por fim, um subordinado relatou que, apesar de ter abertura do seu gestor para falar sobre problemas pessoais e sentimentos, não há tempo, o que leva à falta de diálogo, situação que é elucidada pelo seguinte trecho da sua resposta:

*“A liberdade eu tenho, o tempo é que nós não temos. Todo ser humano tem a necessidade de conversar sobre as dificuldades e problemas que está passando. No nosso caso nós não temos tempo para falar, não é que não temos abertura. Porque o nosso tempo é voltado para as tarefas da empresa” (S6).*

A relação entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foi estabelecida em dois momentos complementares, já que nesta categoria são relacionadas duas diferentes crenças dos gestores com os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, a relação foi estabelecida.

Desta maneira, as relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/ sentimentos das pessoas em seu desempenho x comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme é apresentado na Figura 15. Já as relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a capacidade de

autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho x comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 16. Ambas são explanadas a seguir.

Comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados conforme sua percepção	Gestor dá abertura para subordinado expressar sentimentos e emoções	<b>G7, G3</b> <b>S2, S4</b> Incoerente e indesejada Q1	<b>G6, G4, G1, G8</b> <b>S11, S6, S14, S5</b> <b>S13, S3, S7, S10,</b> <b>S12, S9</b>	Coerente e desejada Q3
	Gestor dá abertura com interesse no desempenho e não no gerido	<b>G5</b> <b>S18, S8</b> Q4		Q5 Q6
	Não há diálogo entre gestor e gerido sobre assuntos pessoais	<b>G7,</b> <b>S15</b> Q7	<b>G2, G1,</b> <b>S19, S1, S16</b> Q8	Q9
	Gestor não dá abertura para subordinado expressar sentimentos e emoções	<b>G3</b> <b>S17</b> Coerente e indesejada Q10		Incoerente e indesejada Q11 Q12
	Emoções e sentimentos interferem no desempenho e devem ser deixados de lado no trabalho	Emoções e sentimentos interferem no desempenho mas não se pode exigir deixá-los de lado no trabalho	Emoções e sentimentos não interferem no desempenho	
	Crenças declaradas por gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/ sentimentos das pessoas em seu desempenho			

Figura 15 – Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre o nível de interferência dos problemas pessoais/ sentimentos das pessoas em seu desempenho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção

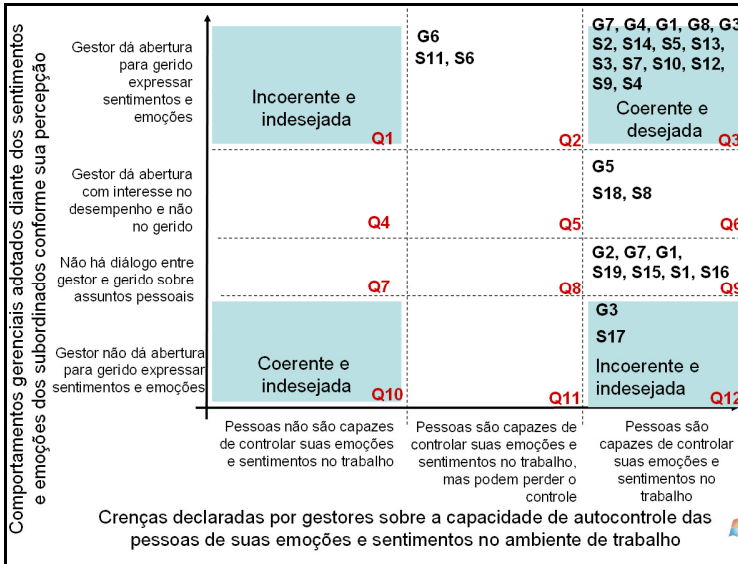


Figura 16 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a capacidade de autocontrole das pessoas de suas emoções e sentimentos no ambiente de trabalho e os comportamentos gerenciais adotados diante dos sentimentos e emoções dos subordinados, conforme sua percepção

Na Figura 15 (página anterior) é possível perceber que predominaram as relações em que os gestores declararam que as emoções e sentimentos das pessoas interferem no seu desempenho, porém não é possível exigir que sejam deixados de lado, paralelamente aos comportamentos gerenciais de abertura para os subordinados expressarem seus sentimentos e emoções, conforme sua percepção (quadrante 2). Talvez o fato de estes gestores crerem não ser possível deixar as emoções e sentimentos de lado os permita dar abertura para que seus subordinados os expressem no ambiente de trabalho. No entanto, também foram identificados gestores com a mesma crença (G2, G1) cujos subordinados relataram perceber não haver diálogo entre gestor e subordinados sobre assuntos pessoais (quadrante 8). Considera-se tal situação parcialmente coerente, pois, a compreensão de que

emoções e sentimentos interferem no desempenho pode levar os gestores a não conversar sobre tais assuntos com seus subordinados. Pode ser que a compreensão da expressão de emoções e sentimentos no trabalho como ameaçadora os levem a evitar dialogar a respeito do assunto com seus subordinados. Contudo, já que compreendem não ser possível deixar tais assuntos de lado, esta crença justificaria abertura para dialogar a respeito com seus subordinados.

Há dois gestores (G7, G3) que declararam crer que as emoções e sentimentos interferem no desempenho e devem ser deixados de lado no trabalho, porém dois de seus subordinados (S2, S4) relataram perceber haver abertura por parte dos mesmos (quadrante 1), o que classifica tal situação como incoerente e indesejada.

As situações classificadas nos quadrantes 4, 7 e 10 foram consideradas coerentes e indesejadas. As crenças dos gestores G3, G7, G5 foram de que as emoções e sentimentos interferem no desempenho e devem ser deixados de lado no trabalho. Esta crença pode levá-los a não abordar tais assuntos com seus subordinados (quadrante 7), ou a não dar abertura para que eles expressem estes assuntos (quadrante 10), ou ainda abordar tais assuntos com interesse não nos subordinados, mas apenas em seu desempenho, como foi a situação relatada por S18 e S8 (quadrante 4). Conforme abordado anteriormente, esta situação é considerada indesejada, apesar de coerente, por aproximar-se da Teoria X (MCGREGOR, 1992).

Já considerando a Figura 16, prevaleceram as situações coerentes e desejadas, em que os gestores declararam crer que as pessoas são capazes de controlar suas emoções e sentimentos, e os subordinados relataram perceber abertura de seu gestor para expressar seus sentimentos e emoções (quadrante 3). No entanto, há casos em que os gestores (G5, G2, G7 G1, G3) declararam crer que as pessoas são capazes de controlar suas emoções e sentimentos no trabalho, porém seus subordinados relataram perceber abertura para expressar suas emoções e sentimentos somente com interesse no seu desempenho (quadrante 6), ou que não há abertura do gestor para abordar estes assuntos (quadrante

12) ou ainda que não há diálogo entre gestor e subordinado sobre assuntos pessoais (quadrante 9). Todas estas situações foram consideradas incoerentes e indesejadas. Houve, por fim, a situação descrita no quadrante 2, em que o gestor declarou crer que as pessoas são capazes de controlar suas emoções e sentimentos no trabalho, mas podem perder o controle, e seus subordinados relataram perceber abertura para expressar suas emoções e sentimentos no trabalho. Esta situação pode ser considerada parcialmente coerente, pois a crença de que as pessoas podem perder o controle poderia levar o gestor a comportamentos gerenciais fechados diante dos sentimentos e emoções de seus subordinados. No entanto, a abertura que dá aos subordinados para falar a respeito de suas emoções e sentimentos pode relacionar-se à crença de que as pessoas são capazes de controlar suas emoções e sentimentos no trabalho.

No cotidiano das organizações, é possível observar a persistência da crença de que algumas emoções devem ser inibidas em ambientes de trabalho. No entanto, a impossibilidade de manifestar sentimentos e emoções no ambiente de trabalho pode ter consequências indesejadas. Gondim e Siqueira (2004) alertam que quando a demonstração espontânea das emoções e sentimentos não pode ser revelada no contexto das interações formais de trabalho, os mesmos tendem a serem manifestados em outros espaços, tais como corredores, salas de confraternização, local de refeição, banheiros, estacionamentos, às vezes sob forma de comentários sarcásticos, anedotas e “expressão de emoções inconfessáveis” (p. 234). Portanto, é preciso reconhecer que as emoções no trabalho são importantes para o ajustamento e adaptação funcional, e que a imposição de mecanismos técnicos visando seu controle autoritário revela possíveis fracassos de colocá-la sob o domínio da razão (LEDOUX, 1998 *apud* GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Além disso, é preciso compreender que a manifestação de emoções de forma inadequada no ambiente de trabalho pode revelar situações organizacionais estressoras que precisam ser investigadas e tratadas. Gondim e Siqueira (2004) discutem técnicas de gerenciamento das emoções no ambiente de trabalho,



sendo que algumas destas consistem em favorecer que as pessoas aumentem sua resiliência (definida como a capacidade de manter a estabilidade emocional em situações ameaçadoras) bem como em identificar fatores geradores de emoções negativas. Conforme lembram Vergara e Davel (2001), a administração com base nas pessoas tende a reconhecer que as pessoas trazem seu “ser integral” para o trabalho, não somente o “ser profissional”. Elas trazem consigo os seus desejos, emoções, medos, vínculos. O desafio não é anexar o mundo social e pessoa dos trabalhadores na organização, mas consagrar espaço e alcançar um balanceamento apropriado entre estes elementos.

### 3.5 EXPRESSÃO DE PENSAMENTOS E SENTIMENTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nesta categoria serão discutidas as crenças declaradas por gestores sobre o comportamento ideal a ser adotado diante dos pensamentos e sentimentos de seus subordinados e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais adotados diante de seus pensamentos e sentimentos. Segundo McGregor (1992), quando os gestores compreendem os sentimentos das pessoas no trabalho como assuntos ameaçadores, que podem comprometer a ordem do ambiente organizacional, acabam por adotar comportamentos gerenciais de desinteresse e distância dos pensamentos e sentimentos dos subordinados. De outra forma, quando os gestores compreendem que os sentimentos e emoções das pessoas fazem parte do ambiente humano da organização, acabam por adotar comportamentos de interesse, abertura e proximidade aos pensamentos e sentimentos dos subordinados.

Visando discutir a presente categoria será apresentado inicialmente um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre o comportamento ideal a ser adotado diante dos pensamentos e sentimentos de seus subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção.

Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Desta maneira, foram consideradas incoerentes as situações em que os gestores declararam crer que devem ser acessíveis diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, e estes perceberam os comportamentos dos seus gestores como distantes e inacessíveis. Também foram consideradas incoerentes as situações em que os gestores declararam crer não haver necessidade de abertura diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, e estes relataram perceber seus gestores como abertos e acessíveis. Duas, portanto, foram as situações consideradas coerentes, porém apenas uma é considerada desejada: aquela em que os gestores declararam crer que devem ser abertos e acessíveis aos pensamentos e sentimentos dos subordinados, e estes relataram perceber abertura e proximidade de seus gestores para que manifestem seus pensamentos e sentimentos. McGregor (1992) enfatiza que, quando os trabalhadores têm seus pensamentos e sentimentos considerados, e podem participar da definição de objetivos relacionados aos seus trabalhos, tornam-se mais comprometidos com os mesmos. Por outro lado, considerou-se indesejada, apesar de coerente, a situação em que os gestores declararam crer não serem necessárias a abertura e a proximidade diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, simultaneamente a comportamentos gerenciais distantes e inacessíveis frente aos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção. Isso porque, desta maneira, a aceitação passiva dos objetivos definidos é mais provável, assim como a indiferença e resistência (MCGREGOR, 1992).

As crenças declaradas por gestores relativas ao comportamento ideal a ser adotado diante dos pensamentos e sentimentos de seus subordinados foram identificadas por meio de suas respostas à pergunta: “De que modos devem se comportar os gerentes a respeito do que pensam e sentem os funcionários do

seu dia a dia na empresa?” (questão 15 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). Esta pergunta teve como finalidade identificar as crenças dos gestores sobre a forma ideal de se comportarem diante das emoções e sentimentos dos subordinados. As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Comportamentos de abertura, proximidade e acessibilidade aos pensamentos e sentimentos dos subordinados” e “Comportamentos de abertura, porém priorizando objetivos da organização”.

Já os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados conforme sua percepção foram conhecidos por meio da seguinte questão: “Em sua opinião, seu superior imediato é aberto, acessível e próximo para que você possa manifestar o que sente e o que pensa, mesmo quando não concorda com sua opinião? Ou é fechado, distante e inacessível com relação a seus sentimentos e pensamentos?” (questão 10 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). Esta questão foi formulada com a finalidade de identificar como os subordinados percebem os comportamentos gerenciais adotados diante de seus pensamentos e sentimentos. As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Comportamentos gerenciais de abertura, proximidade e acessibilidade aos pensamentos e sentimentos dos subordinados” e “Comportamentos gerenciais distantes, fechados e inacessíveis aos pensamentos e sentimentos dos subordinados”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 8, apresentado a seguir.

Sub- categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Compor- tamentos de abertura, proximi- dade e acessibi- lidade diante dos pensa- mentos e senti- mentos dos subordi- nados	G6, G7, G1, G5, G8	S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S10, S12, S9, S4, S17	<i>“Tem que tentar justificar pra empresa que eles são necessários e pra eles que a empresa pode dar um pouco mais” (G2). “Eu vejo aberto, totalmente. Mesmo quando ele não concorda, ele é totalmente aberto” (S10).</i>
Compor- tamentos fechados, distantes e inacessíveis aos pensa- mentos e sentimentos dos subordi- nados		S16, S18, S8	<i>“Certas vezes não se pode falar nada, só balançar a cabeça, dizer que sim” S16</i>

Quadro 8 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos gerenciais ideais diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Comportamentos de abertura, porém priorizando objetivos da organização	G2, G4, G3		<p><i>“A pessoa tem que assumir o nosso jeito de se comportar.          (...) O comportamento do gerente tem que ser adequado aos nossos valores (...) ele tem que ser assim um arauto dos valores da empresa. E tem que defendê-los junto à equipe dele”          (G3)</i></p>

Quadro 8 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos gerenciais ideais diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção

Como pode ser observado, a maioria dos gestores (G6, G7, G1, G5, G8) declarou crer que devem adotar comportamentos de abertura, proximidade e acessibilidade diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados. Tais comportamentos foram descritos por tais gestores como comportamentos de escutar e dialogar com as pessoas (G2, G1, G5, G8), acolher as pessoas

(G4), respeitar diferentes pontos de vista/ diferentes características (G6, G7, G1), tratar de forma respeitosa (G6, G8), demonstrar interesse pelo trabalho do subordinado (G8), dar feedback (G7, G1), educar para o comprometimento com a organização (G3), reverter os erros em aprendizado (G6), ensinar liderança para os subordinados (G8) e ainda buscar satisfazer as necessidades dos funcionários (G2), como pode ser ilustrado por meio das sínteses das respostas destes gestores:

*“Eu acho que é o contato mesmo, é conversar com as pessoas, é estar atento aos comportamentos delas. Dificilmente o funcionário vai te falar, sabe? ‘Ah, não, não estou gostando do meu trabalho, não estou gostando da minha tarefa’. Dificilmente, porque o pessoal precisa do emprego, e trabalha, então acaba segurando muita coisa. Eu sempre, o meu procedimento, quando eu percebo isso é chamar a pessoa e conversar, né?” (G1).*

*“Se eu perceber que eu vi alguma coisa que não é correto ou que eu não acho certo (...) eu chamo e: ‘fulano, o que está acontecendo? porque você falou assim, você está com algum problema?’ para ver o que está... deixa de se manifestar se tem alguma coisa que eu vejo que está fora, eu chamo para conversar” (G5).*

*“Cada um tem as suas verdades, às vezes o que é pra mim muito importante não é pra ti, então eu tenho que respeitar isso. Às vezes aquele momento não vai ser importante pro setor ou pra situação, mais eu tenho que aceitar o ponto de vista diferente” (G6).*

*“O principal é respeito, o que é mais difícil tratar é a questão do tratamento, é a*

*questão do respeito, questão do profissionalismo, a questão da ética. Então às vezes se a pessoa vê que teve tudo isso, mas ela errou, mas ela se magoou com a forma como a pessoa falou com ela, então acho que principalmente assim tendo respeito, se você tiver o respeito você não perde a razão” (G6).*

*“A gente tenta mostrar uma situação pra estar retendo talento, né? Então nesse sentido, é escutar, ir junto ao RH e à presidência, entender o lado da empresa e tentar chegar num ponto de encontro pra satisfazer os dois lados, né? A gente sabe que a situação deles não é... poderia ser melhor em questões de salário, e a gente sabe que a empresa não pode oferecer o que ... mas tem que tentar né, justificar pra empresa que eles são necessários e pra eles que a empresa pode dar um pouco mais” (G2).*

*“Nós estamos sujeitos a errar, e eu acredito que com base nisso a gente consegue ir em frente, e até mostrar pro funcionário como que ele tem que melhorar pra que aquilo não aconteça” (G6).*

Já os gestores G2, G4 e G3 enfatizaram a necessidade de adotarem comportamentos de abertura, porém priorizando objetivos da organização. Esta subcategoria foi definida a partir de suas crenças de que se deve buscar convergência entre pensamentos e sentimentos dos funcionários e objetivos da organização, priorizar objetivos da empresa, alinhar as pessoas à cultura da empresa, buscar convergência entre objetivos da empresa e das pessoas e comportar-se conforme os valores da organização. Os seguintes trechos clarificam esta subcategoria:

*“Você ouve, você dá uma atenção, mas ainda os objetivos da empresa são maiores. A gente não pode ignorar, mas a gente tem que saber que tem que chegar, aquele mínimo tem que ser feito, isso aqui é uma empresa que tem algumas responsabilidades com o mercado, com os acionistas, com todo mundo. Então a gente não pode perder de vista o núcleo. A compreensão é pra amenizar, pra fazer chegar mais fácil no nosso objetivo. Mas isso ainda é chegar no nosso objetivo” (G4).*

*“A cultura da empresa, ela é elevada. Eu tenho dito pra turma: ‘seguinte, ó, desse portão pra dentro ali a realidade é outra, aqui dentro é o nosso jeito, de se comportar em relação ao produto, em relação aos subordinados, em relação ao chefe, em relação ao respeito ao meio ambiente, respeito à sociedade, respeito ao dinheiro, à economia, ao resultado, essas coisas’. A pessoa tem que assumir o nosso jeito de se comportar por que nós temos que buscar essa co-responsabilidade, esse compromisso” (G3).*

Com relação aos comportamentos gerenciais, a maioria dos subordinados relatou perceber a existência de “Comportamentos gerenciais de abertura, proximidade e acessibilidade aos pensamentos e sentimentos dos subordinados” (S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S10, S12, S9, S4, S17). Esta subcategoria foi definida a partir dos relatos dos subordinados que percebem seu gestor buscar consenso em situações de divergências (S11, S19, S2, S5, S3, S7, S1), escutar as pessoas (S9), justificar quando não aceita a opinião (S6, S15,



S10, S9), demonstram confiança na equipe (S3), dialogar e desenvolver os subordinados (S3), tratar os subordinados com respeito (S5), e dar suporte à equipe (S15, S5, S3, S10, S12). As sínteses dos relatos dos subordinados que deram origem a esta subcategoria são apresentados a seguir:

*“Mesmo quando ele não concorda, ele nem sempre ele concorda (...), então a gente conversa entra num consenso, então, quanto a isso, não tem problema nenhum” (S7).*

*“Mesmo que ele te rebata, ele vai ficar pensando sobre o assunto, e se ele achar que você tem razão, ele vai te chamar de novo e vai dizer: ‘vamos rever ou vamos discutir ou vamos mudar o rumo’. Poucas pessoas com quem eu trabalhei até hoje têm essa capacidade, às vezes dizer: ‘olha você tem razão ou mudar o rumo de uma coisa que ele não concorda’. Isso é real, então isso é uma facilidade que a gente tem” (S9).*

*“O que ele não concorda, depois ele tenta me dizer por que não. Ele tenta me dizer: ‘não, não é dessa forma, estamos pensando errado, acho que tem que pensar assim’” (S6).*

*“Então ele dá todo o suporte e a gente muitas vezes só delega e coordena pra que se chegue ao resultado. Ele confia muito na gente, então muitas vezes é... são poucas as situações que ele tem que intervir” (S3).*

Houve ainda dois subordinados (S15, S18,) que afirmaram que a acessibilidade e a abertura são características da empresa e do presidente. O trecho a seguir sintetiza esta percepção:

*“Você pode ir pro presidente ou pro teu superior imediato e dizer: ‘olha, eu estou com um problema, não concordo’’. Eles podem não concordar, mas respeitam a tua opinião. Então é uma coisa muito legal, porque você expõe a tua opinião, né?” (S15).*

No entanto, houve três subordinados (S16, S18, S8) que relataram perceber “Comportamentos gerenciais distantes, fechados e inacessíveis aos pensamentos e sentimentos dos subordinados”. Esta subcategoria foi definida a partir de suas percepções de que seus gestores não aceitam que discordem deles (S16, S18), impõem seu ponto de vista com base no poder do cargo (S18), pedem opinião, mas sempre procuram fazer prevalecer a sua (S18), não dão suporte aos subordinados (S8), quando não concordam, levam ‘para o lado pessoal’ (S11), e não dão retorno para os subordinados (S13, S17). Os trechos das verbalizações destes subordinados, apresentados a seguir, elucidam suas percepções.

*“A última palavra é dele, é ele que tem razão. Então, tu nunca pode ir contra ele, tem que estar sempre dizendo, amém, amém. Não funciona assim, acho que cada um tem ainda o direito de poder se expressar, entende? De falar o que pensa. Mas certas vezes não se pode falar nada, só balançar a cabeça, dizer que sim. A gente que está no dia-a-dia sabe que não vai da certo” (S16).*

*“Eu não deixo de falar o que eu não concordo. Mas às vezes eu falo: ‘não, eu*

*não concordo'. E ele responde: 'mas tu vais fazer porque eu sou teu chefe'" (S18).*

*"Às vezes eu falo alguma coisa, que é geral, que é da empresa, mas às vezes se for discordante, é levado pro lado pessoal" (S11).*

*"O único problema dele é que ele não retorna, sabe? Não fala o que ele pensa, não me dá um retorno" (S13).*

Os subordinados S8 e S17 relataram ainda consequências indesejadas da inacessibilidade e distância dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, tais como angústia, desmotivação e distância dos subordinados. Alguns trechos das verbalizações destes subordinados, apresentados a seguir, demonstram estas percepções.

*"Eu fiz todo um trabalho, que tomou bastante tempo, mas a coisa não acontecia. Ele sempre dizia: 'ah, vamos ver, vamos ver". Nunca me dizia não. Daí eu já estava angustiada com a situação por que tinha que ser feito alguma coisa. E eu ficava pensando, meu Deus o que ele quer dizer pra mim?"(S17)".*

*"Se tu quer conversar alguma coisa, até entender é bem difícil. Posso conversar, posso expor algumas coisas, ao primeiro momento fica fazendo 100 perguntas. Um exemplo preciso levar meu filho ao médico. Ele fala: 'Ah, vai fazer o que né? Tem que levar, ah mais tu não pode marcar outro horário? Ah, mas depois das seis? '. Sabe coisas que desmotivam a gente. A gente trabalha com banco de horas. Se a gente passa do horário, ou vem um dia trabalhar que não seja nosso*

*dia de trabalho, a gente tem banco de horas, entende? Então eu tenho banco de horas e mesmo assim eu sou questionada e sou meio que sufocada quando eu preciso sair. Até ele compreender sabe é bem complicado, não me apóia, não que tenha que ser meu melhor amigo...” (S8).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 17, a seguir.

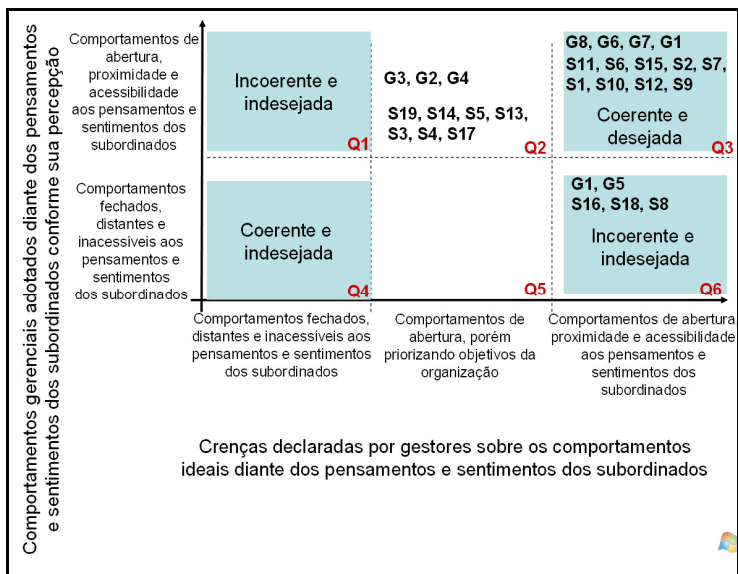


Figura 17 – Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos ideais diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados e os comportamentos gerenciais adotados diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, conforme sua percepção

Como pode ser percebido por meio dos dados sistematizados na Figura 17, predominaram as situações consideradas coerentes e desejadas (quadrante 3), em que quatro gestores declararam crer que devem adotar comportamentos de abertura, proximidade e acessibilidade diante dos pensamentos e sentimentos dos subordinados, e nove dos seus subordinados relataram perceber tais comportamentos por parte de seus gestores. No entanto, há situações consideradas incoerentes e indesejadas (quadrante 6), em que dois gestores declararam crer que devem adotar comportamentos de abertura diante dos pensamentos e sentimentos dos seus subordinados, porém estes percebem comportamentos gerenciais fechados, distantes e inacessíveis em tais situações. A situação descrita no quadrante 2 é considerada parcialmente coerente, pois ao mesmo tempo em que os gestores declararam crer que devem adotar comportamentos de abertura, porém priorizando os objetivos da organização, seus subordinados relataram perceber comportamentos gerenciais de abertura, proximidade e acessibilidade. Devido ao fato destes gestores crerem que devem priorizar os objetivos da organização, pode ser que nem sempre tais objetivos sejam compatíveis com comportamentos de abertura, podendo resultar em incoerência entre discurso e prática.

Considerando o panorama geral estudado nesta categoria, é possível afirmar que a coerência entre as crenças declaradas pelos gestores e seus comportamentos percebidos por seus subordinados é parcial. A percepção dos subordinados de comportamentos gerenciais de abertura, proximidade e acessíveis aos seus pensamentos e sentimentos são benéficas não só para as pessoas que trabalham na organização, mas para os próprios resultados e desempenho organizacional. Likert (1979) constatou, em estudos realizados, que os supervisores que registram os melhores padrões de desempenho focalizam a atenção primeiramente sobre os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados. Além disso, permitem que os mesmos estabeleçam seu próprio ritmo, e utilizem as experiências próprias para executar as tarefas da maneira que achar melhor. Outro estudo

realizado por este autor em unidades de trabalho com alto desempenho revelou que as características ‘cooperar com as pessoas’, ‘ser atencioso com as pessoas’, ‘ser interessado no sucesso das pessoas’, e ‘ser solícito com as pessoas’ possuem forte relação com o desempenho da unidade de trabalho: quanto mais presentes maiores os desempenhos das unidades estudadas (sendo o contrário também verdadeiro). Estes comportamentos gerenciais, relacionados ao bom desempenho organizacional, estudados por Likert (1979) estão diretamente relacionados aos comportamentos de abertura, proximidade e acessibilidade dos sentimentos e pensamentos dos subordinados.

De outra maneira, comportamentos fechados, distantes e inacessíveis de seus gestores diante de seus pensamentos e sentimentos, segundo Likert (1979), estão relacionados ao baixo desempenho organizacional. Além disso, é importante lembrar que os comportamentos distantes e inacessíveis dos gestores podem comprometer o alcance dos valores organizacionais de comprometimento, inovação e agilidade, descritos no Manual do Colaborador (ver item 2.5.1 Fontes de Informação Indiretas – Documentos da Organização). A falta de retorno do gestor (relatada por S13 e S17) e a falta de suporte (S8) comprometem o alcance do valor agilidade, pois sua equipe pode ficar impossibilitada de cumprir prazos em função da falta de retorno de seu gestor. Os comportamentos gerenciais de não aceitar discordância (S16, S18), e de impor sua opinião com base no poder do cargo (S18) conduzem à distância dos subordinados, fazendo que os mesmos diminuam seu comprometimento com os objetivos da organização, e dificultando o alcance dos valores comprometimento e inovação. De que maneira pode ser possível inovar, comprometer-se e ser ágil quando não há suporte por parte dos gestores, quando as opiniões destes são impostas e quando não se aceita discordância? Conforme Likert (1979), tais comportamentos gerenciais relacionam-se ao baixo desempenho organizacional, que em muitos casos decorre da falta de comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e da dificuldade de desenvolver soluções inovadoras e promover melhoria de processos e produtos.

Da mesma maneira, o comportamento relatado por S18 (de que seu gestor pede opinião, mas sempre fazer prevalecer a sua), pode levar a um falso senso de participação e ao desinteresse dos trabalhadores em contribuir com os objetivos organizacionais. O gestor que constrói um senso autêntico de participação busca ouvir genuinamente as opiniões dos subordinados, seus argumentos e fundamentos, para que a melhor decisão possa ser tomada (MCGREGOR, 1992). O comportamento relatado por S18, relacionado à imposição da opinião do gestor sobre a opinião dos subordinados de maneira sistemática corresponde a um falso senso de participação, acarretando desmotivação, como este próprio subordinado relatou.

As respostas dos subordinados revelam, portanto, haver coerência para a maioria das relações, em que o gestor declara que devem adotar comportamentos de abertura, proximidade e acessibilidade aos pensamentos e sentimentos dos subordinados, e estes relatam perceber tais comportamentos gerenciais (quadrante 3). No entanto, considerando que outros percebem comportamentos de maneira incoerente às crenças declaradas pelos gestores (quadrante 6), é preciso ter atenção às consequências indesejadas das mesmas para as pessoas, bem como ao desempenho organizacional.

### 3.6 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR

Nesta categoria serão discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as percepções dos subordinados sobre as principais características do seu gestor.

Visando discutir a presente categoria será apresentado inicialmente um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características do gestor conforme percepção de seus

subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram consideradas coerentes as situações em que as características que os gestores declararam ser importantes para as pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais pessoas foram percebidas como existentes pelos subordinados. Foram consideradas incoerentes as situações em que estas características foram percebidas pelos subordinados como ausentes, insuficientes ou existentes de maneira insatisfatória.

As crenças declaradas pelos gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais foram conhecidas por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, quais devem ser as características principais das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais?” (questão 16 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas foram: “Características desejadas relacionadas à equipe”, “Características desejadas relacionadas à gestão”, e “Competências pessoais desejáveis”.

Já as principais características dos gestores ao dirigir o trabalho conforme percepção dos subordinados foi conhecida por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, quais as principais características do seu superior imediato ao dirigir o seu trabalho”? (questão 8 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas foram: “Características desejadas relacionadas à equipe”, “Características indesejadas relacionadas à equipe”, “Competências pessoais desejáveis”, “Características desejadas relacionadas à gestão”, “Características indesejadas relacionadas à gestão”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 9, apresentado a seguir.



Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Características desejadas relacionadas à equipe	G6, G2, G7, G8, G3 G4 G5	S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S10, S17, S4, S7, S12, S1	<i>“Tem que ter a capacidade de liderança de pessoas”. (G2) “Ele me dá bastante liberdade e poder de decisão” (S13).</i>
Características indesejadas relacionadas à equipe		S16, S18, S8, S11, S19, S2, S13, S10, S9, S17, S5	<i>“Na verdade ele é meio ausente. (...) Mas eu não tenho muito suporte dele. Às vezes eu me sinto (...) meio desamparado” (S18).</i>
Características desejadas relacionadas à gestão	G8, G4, G2, G1	S10, S4, S5	<i>“Tem que ter foco, tem que saber onde tem que chegar, saber seu ideal” (G4). “A característica principal é flexibilidade” (G1). “Ele não foge, não se omite da responsabilidade” (S5)</i>

Quadro 9 - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características dos gestores conforme percepção dos subordinados

Sub- categorias	Crenças declara- das pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Características indesejadas relacionadas à gestão		S17, S8, S11	<i>“Se eu levar a situação, não é dada a devida atenção. Não tem esse retorno, o feedback. É tudo ‘um pouco correndo’ sabe?” (S17)</i>
Competências pessoais desejáveis	G3, G5, G6	S7, S12, S14, S1, S15, S3, S9, S19	<i>“O líder tem que dar o exemplo. Não adianta dizer uma coisa eu fazer outra” (G5). “Ele é um cara bem inteligente, um cara bem atencioso, bem comprometido com que faz” (S7).</i>

Quadro 9 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características dos gestores conforme percepção dos subordinados

Como pode ser observado no Quadro 9, as características mais citadas pelos gestores como aquelas necessárias às pessoas

que assumem a responsabilidade de dirigir as demais estão relacionadas à equipe. Esta subcategoria foi definida a partir das respostas de sete gestores (G6, G2, G7, G4, G5, G8, G3) que enfatizaram a importância da capacidade de liderança (G6, G2, G7, G8, G3), de desafiar a equipe (G4), de ter empatia (G5), de respeitar a equipe (G6, G5), de saber cobrar (G2), de ser bom ouvinte (G7, G8), de saber incentivar as pessoas (G2), de valorizar as pessoas (G8), de saber identificar as características das pessoas (G6, G2), de ser aberto às contribuições das pessoas (G6, G8), de ajudar a equipe a resolver problemas e alcançar objetivos (G4, G8), de desenvolver autonomia nas pessoas (G6) e de confiar na equipe (G6). A seguir é apresentada a síntese de algumas verbalizações destes gestores visando elucidar esta subcategoria:

*“Tem que ter a capacidade de liderança de pessoas” (G2).*

*“Fazer eles enxergarem onde é que eles estão nesse universo todo pra que eles vejam essa necessidade, pra que eles vejam que não é só um trabalho, é uma carreira que está se abrindo pra frente pra eles, e daí motivar eles a irem buscar, estudar” (G4).*

*“Têm que ter uma empatia, assim, de se colocar no lugar do outro na hora que a gente está cobrando, na hora que está se relacionando, esta empatia eu acho que é importante” (G5).*

*“Ter respeito com a equipe” (G6).*

*“A idéia deles, já que eles têm o contato com o produto lá no final, que eles possam propor de melhorias, de economias, de conforto, etc, sejam, né? Ouvidas, analisadas, interpretadas, aplicadas se*

*são ideias boas. E se não forem, que tenham feedback, né? alguém quando propõe alguma coisa eu paro vou analisar, mesmo se de cara eu já sei que é algo que não pode, eu vou analisar” (G8).*

Boa parte dos gestores relatou a importância de “Características desejadas relacionadas à gestão” (G2, G4, G1, G8), cuja ênfase foi para aspectos tais como ter visão sistêmica (G8), focar as metas e objetivos (G4), conhecer tecnicamente o trabalho (G2, G8), e ter flexibilidade (G1). Algumas sínteses das verbalizações destes gestores são apresentadas a seguir visando ilustrar esta subcategoria:

*“Por que uma das coisas que mais falta e precisa ainda de muito mais tempo, por nossos líderes serem jovens, é a visão do conjunto, uma visão, uma projeção mais adiante. Eu tento passar pro meu pessoal essa percepção, essa visão do conjunto, que às vezes a gente precisa dar uns passos atrás pra poder ver tudo, todo o cenário, ver todo o conjunto, pra daí poder avançar em seguida” (G8).*

*“Tem que ter foco, tem que saber onde tem que chegar, saber seu ideal, eu tenho minhas metas meus objetivos, o que a empresa espera de mim” (G4).*

*“A característica principal eu acho que é flexibilidade, ser flexível no seu comportamento, para poder lidar com as pessoas. Ser flexível para poder aguentar a pressão de ter uma liderança, então eu acho que seria isso, tem que ser bastante flexível” (G1).*

Por fim, as respostas de três gestores (G6, G5, G3) foram classificadas na subcategoria “Competências pessoais desejáveis”, em que a ênfase está na necessidade de ser consciente de suas limitações (G6), ser coerente (G5, G3) e ser objetivo (G3). Algumas de suas verbalizações são apresentadas a seguir:

*“Saber as suas limitações” (G6).*

*“O líder tem que dar o exemplo. Claro que não adianta dizer uma coisa e fazer outra. A gente tem que ser ético, se eu digo uma coisa e eu faço outra, eu perco toda a credibilidade. Tem que ter toda uma postura, e eu procuro manter. Talvez, eu não sei se eles percebem isso, mas acho que tem que ter postura, ética, dar um exemplo” (G5).*

*“Eu acho que eu sempre primei por ser objetivo, por ser sensato, por tentar trazer da balburdia pra realidade... por que eu acho que realidade é o que falta nas pessoas, objetividade falta nas pessoas, então as pessoas que conseguem ser mais objetivas que conseguem ser mais realistas, elas atraem pra si a confiança” (G3).*

Com relação às percepções dos subordinados, boa parte dos mesmos (quatorze - S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S10, S4, S17, S7, S12, S1) relatou perceber em seus gestores “Características desejadas relacionadas à equipe”. A ênfase de tais percepções relaciona-se a características tais como: dar liberdade/ autonomia (S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S10, S4, S17), incentivar o desenvolvimento (S6, S4), demonstrar abertura, atenção e escuta as contribuições das pessoas (S5, S7, S12), ajudarem, acompanhar e cobrar adequadamente a equipe (S6, S15, S2), ser exigente (S5), estabelecer bom relacionamento

com as pessoas (S12), demonstrar confiança na equipe (S3), defender os subordinados (S5) e gerar credibilidade nas pessoas (S1). A maior ênfase foi a liberdade e autonomia, citada por onze subordinados (S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S10, S4, S17), a abertura e atenção às contribuições das pessoas (S5, S7, S12) e a ajuda, acompanhamento e cobranças realizadas de forma adequada (S6, S15, S2). As sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir visando esclarecer esta subcategoria.

*“Ele me dá bastante liberdade e poder de decisão” (S13).*

*“Outra coisa que eu gosto é a confiança, ele me deu autonomia e eu sinto uma confiança, então isso me deixa confortável em fazer o que eu tenho que fazer. Ele delega, mas de uma maneira positiva. Ele está a par de tudo, mas ao mesmo (...) me dá muita autonomia pra trabalhar, pra desenvolver as minhas próprias ideias e aplicar a minha própria metodologia, que já é espelhada em algo que eu aprendi com ele” (S4).*

*“É de ajuda, de auxílio, ele tenta sempre me ajudar, me dá liberdade para aprender, e tomar as decisões corretas. Nas dúvidas, na incerteza de fazer alguma coisa, eu sempre tenho ele como apoio. Ele me dá uma liberdade muito grande, me dando liberdade ele me dá oportunidade de crescimento, eu acabo tendo de decidir, que resolver sozinha, e tu acaba crescendo muito” (S6).*

No entanto, contrapondo as percepções de características desejadas relacionadas à equipe, boa parte dos subordinados (onze - S11, S19, S2, S5, S13, S16, S10, S18, S8, S9, S17) relatou perceber em seus gestores “Características indesejadas

relacionadas à equipe”. A ênfase de tais percepções foi de que os gestores pressionam e cobram excessivamente as pessoas (S16, S18, S8), criam falso senso de participação (S8), desautorizam o subordinados (S17), desenvolvem as pessoas ‘colocando na fogueira’ (S5), delegam pouco (S19) e realizam pouco/ninguém acompanhamento, cobrança, feedback, diálogo, orientação, suporte para a equipe (S11, S19, S2, S13, S10, S18, S9, S17). De maneira semelhante, porém oposta, a pressão e a cobrança excessiva foi citada por três subordinados (S16, S18, S8). As sínteses das verbalizações apresentadas a seguir permitem melhor compreender esta subcategoria:

*“Às vezes eu fico muito liberado, até demais, poderia ser um pouco mais cobrado, um pouco mais de regras, né”?* (S2).

*“Na verdade ele é meio ausente. Não que não seja acessível. Mas eu não tenho muito suporte dele. Às vezes eu me sinto, meio que, por eu não ter muita experiência, me sinto meio desamparado. Eu tento buscar apoio em outras áreas”* (S18).

*“O meu líder é isso, é a opinião prevalece, é isso que me passa. Que por mais que faça uma reunião e peça a opinião de todos pra um projeto, mas independente acaba prevalecendo a dele. Até outras pessoas dão algumas dicas, ou uma melhor sugestão pra aquilo, mas mesmo assim prevalece a dele”* (S8).

A subcategoria “Competências pessoais desejáveis” foi definida a partir das respostas de oito subordinados (S19, S15, S14, S3, S7, S1, S12, S9), que relataram perceber que seu gestor é comprometido (S7), detalhista (S12), educado (S14), comunica-se bem (S1), é íntegro (S15), inteligente (S14, S7), imparcial

(S3), possui boa formação (S14), tem clareza dos seus objetivos (S9) e administra a pressão com tranquilidade (S19). A seguir são apresentadas algumas sínteses das verbalizações que deram origem a esta subcategoria:

*“Ele é um cara bem inteligente, um cara bem atencioso, bem comprometido com que faz” (S7).*

*“Eu acho que é uma das grandes virtudes dele é que ele sabe o que quer, então isso facilita muito você trabalhar com a pessoa que sabe o que quer. Ele é muito claro nas colocações, naquilo que ele quer. Isso te ajuda a errar menos” (S9).*

A subcategoria “Características desejadas relacionadas à gestão” foi definida a partir das respostas de três subordinados (S5, S10, S4), que enfatizaram perceber que seu gestor delega atividades e cobra os resultados (S10), faz gestão com base em indicadores claros (S4), toma decisões com justiça (S5) e não se omite das responsabilidades (S5). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas a seguir:

*“Porque, apesar de tudo, a responsabilidade também é dele, ele não foge, não se omite da responsabilidade” (S5).*

*“Ele delega o que ele espera e frequentemente me cobra resultado, mas é para ter informação, saber no que deu, para saber se o produto saiu ou não” (S10).*

As “Características indesejadas relacionadas à gestão” foram definidas com base nas respostas de dois subordinados (S8, S17), cuja ênfase está no fato de perceberem que seus gestores não dão importância ao trabalho de algumas áreas (S17) e lhes



falta conhecimento do trabalho (S8). As sínteses apresentadas a seguir visam ilustrar esta subcategoria:

*“Se eu levar a situação, não é dada a devida atenção. Não tem esse retorno, o feedback. É tudo ‘um pouco correndo’ sabe? Ele está tão envolvido, por que a prioridade é se as máquinas vão chegar, se a produção parou, se cumpriu a meta ou seja, não vê outras coisas por que ele está vendo a operação” (S17).*

*“Um bom superior, por que pra tu ser o superior de alguém precisa saber o que estás fazendo, né? E acho que ele não sabe, quando me delega as minhas funções. Eu sei e até os meus subordinados sabem mais do que o meu superior, é isso que eu percebo” (S8).*

Os subordinados relataram ainda situações relacionadas às características indesejadas relacionadas à equipe, tais como o fato do gestor não orientar sua equipe porque recebe orientação insuficiente do seu gestor, conforme pode ser compreendido por meio da síntese da verbalização do subordinado S11:

*“Eu sinto que é porque não se tem uma orientação tão clara pra ele (para o superior) do que deveria ser feito. Então eu acho que é meio que seguido, assim” (S11).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e as percepções de seus subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 18. Diferentemente das categorias anteriores, a análise foi sistematizada nesta categoria da seguinte forma: as características citadas pelos gestores (detalhadas no eixo horizontal) podem ou não coincidir com as percepções (detalhadas no eixo vertical) dos

subordinados de forma desejada ou indesejada. Por isso, além do mesmo gestor poder aparecer em mais de um quadrante (pois a percepção de seus diferentes subordinados pode não ser homogênea), os subordinados também podem aparecer em outros quadrantes, pois podem ter citado mais de uma característica de seu gestor (por exemplo: características relacionadas à gestão e características relacionadas à equipe) assim como características desejadas e indesejadas, simultaneamente (como é o caso de S11 nos quadrantes 10 e 13).

Além disso, há gestores e subordinados cuja apresentação está sublinhada (exemplo quadrante 3): trata-se dos casos em que gestores citaram determinadas características e nenhum de seus subordinados comentou este tipo de característica (no quadrante 3, G6, G5 e G3 citaram competências pessoais como importantes, mas nenhum de seus subordinados relatou nada a respeito de competências pessoais). O mesmo ocorreu com subordinados cujos relatos não encontraram correspondência nos relatos de seus respectivos gestores (como no quadrante 3, em que S7, S12, S14, S1, S15, S3, S9, S19 relataram perceber competências pessoais desejadas, porém estas não foram citadas por seus gestores). Portanto, a relação entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados encontram-se apresentados a seguir.

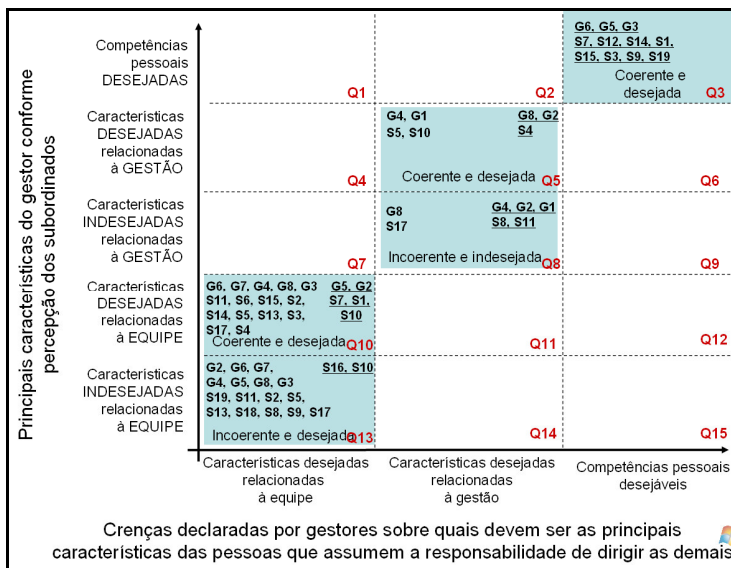


Figura 18 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre quais devem ser as principais características das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais e as principais características do gestor ao dirigir o seu trabalho, conforme percepção dos subordinados

Conforme descrito anteriormente, as características mais mencionadas pelos gestores foram aquelas relacionadas à equipe, definida a partir das respostas de todos os gestores. As características relacionadas à equipe também foram as mais mencionadas pelos subordinados. Conforme apresentado no quadrante 10, quatorze subordinados (S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S10, S12, S4, S17) mencionaram características desejadas relacionadas à equipe, o que caracteriza tal situação como coerente e desejada. No entanto, características indesejadas relacionadas à equipe também foram mencionadas por onze subordinados (S11, S19, S2, S5, S13, S16, S10, S18, S8, S9, S17), caracterizando uma situação incoerente e indesejada (quadrante 13). É possível perceber haver maior quantidade de gestores classificados no quadrante 13 do que no quadrante 10, o

que leva a crer que características dos gestores relativas à equipe e incoerentes com seu discurso são mais percebidos por seus subordinados das características coerentes relativas ao mesmo tema.

Além destes, houve dois gestores (G5, G2) que declararam crer que características relacionadas à equipe são importantes para os profissionais que gerem pessoas sem que estas características tenham sido percebidas e relatadas por seus subordinados. O mesmo ocorreu com os subordinados S7, S1 e S10 (mencionaram estas características sem correspondência de seus gestores).

As características relativas à gestão estão descritas nos quadrantes 5 e 8, em que dois gestores e dois subordinados foram classificados como possuindo uma relação coerente e desejada (quadrante 5), e um gestor e um subordinado como possuindo uma relação incoerente e indesejada (quadrante 8). Houve ainda gestores que mencionaram características relacionadas à gestão (G8, G2, G4, G1) sem que seus subordinados as tivessem mencionado. O mesmo ocorreu com os subordinados S4, que citou características desejadas relativas à gestão, e S8 e S11, que relataram características indesejadas relativas ao mesmo tema.

Por fim, as competências pessoais desejadas foram mencionadas por gestores (G3, G5, G6) e subordinados (S7, S12, S14, S1, S15, S3, S9, S19) sem que houvesse correspondência entre os respectivos gestores e subordinados (todos se encontram sublinhados). Portanto, não foi possível estabelecer relações e coerência ou incoerência entre as crenças e percepções relatadas referentes às competências pessoais.

A análise comparativa entre os aspectos mencionados pelos gestores e pelos subordinados permite estabelecer relação entre os comportamentos “Ser aberto às contribuições das pessoas” (G6, G8) e “Ser bom ouvinte” (G7, G8), definidos a partir das respostas dos gestores, e “Demonstrar abertura, atenção e escuta às contribuições das pessoas” (S5, S7, S12), definidos a partir das respostas dos subordinados. A possibilidade dos subordinados poderem contribuir com suas opiniões foi discutida no item 3.5. Conforme discute McGregor (1992), o uso eficaz de

práticas participativas no ambiente organizacional é consequência de um ponto de vista gerencial que inclui confiança nas potencialidades dos subordinados. Esta afirmação encontra-se coerente com o conteúdo do comportamento “Dá liberdade/ autonomia”, relatado por onze subordinados (S11, S6, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S10, S4, S17), situação que somente torna-se possível quando há confiança por parte dos gestores nas competências e potencialidades de sua equipe. Este aspecto foi mencionado como satisfatório pelo grupo de subordinados. No entanto, situações opostas também foram mencionadas, tais como “Pressiona e cobra excessivamente as pessoas” (S16, S18, S8), “Cria falso senso de participação” (S8) e “Delega pouco” (S19) demonstrando que não há consenso da existência de abertura por parte dos gestores às contribuições dos subordinados. Conforme alerta McGregor (1992), os gestores devem ter consciência de que dependem dos que lhe estão abaixo, e devem buscar evitar algumas das consequências negativas da ênfase na autoridade. Conforme estudos realizados por Likert (1979), a utilização da autoridade na forma de pressão exagerada por desempenho possui relação inversa com um melhor desempenho e a quantidade de trabalho produzida. Ou seja, quanto maior pressão, menor o desempenho e a produtividade. McGregor (1992) ressalta que a participação é coerente com a Teoria Y, e consiste em criar condições adequadas para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam.

A existência de autonomia requer acompanhamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986), aspecto verbalizado como existente e positivo dentre os gestores por três subordinados (S6, S15, S2) como “Ajuda, acompanha e cobra adequadamente a equipe”, bem como suporte por parte do gestor, aspecto verbalizado por S5 como “Defende os subordinados” e “Não se omite das responsabilidades”. Em contrapartida, a ausência de acompanhamento por parte dos gestores também pode ser considerada indesejada, como foi manifestada por oito subordinados (S11, S19, S2, S13, S10, S18, S9, S17) “Pouco/nenhum acompanhamento, cobrança, feedback, diálogo, orientação, suporte para a equipe”. Conforme Hersey e Blanchard

(1986) o comportamento de delegação deve somente ocorrer quando há alta maturidade das pessoas, ou seja, as mesmas são capazes (competentes) e dispostas (seguras). A grande quantidade de subordinados que relatam haver pouco acompanhamento, feedback, suporte, diálogo e orientação podem revelar que o estilo de liderança “delegação” esteja sendo usado inapropriadamente com estes subordinados. Pode ser que outros estilos, tais como a persuasão (comportamento diretivo, mas ao mesmo tempo de apoio) e o compartilhamento (comunicação bilateral, escuta ativa e apoio aos subordinados) constituam-se mais adequados ao nível atual de maturidade (maturidade de trabalho – capacidade de fazer alguma coisa; e maturidade psicológica – disposição, motivação ou confiança para fazer alguma coisa) dos subordinados. Pode haver falta de capacidade técnica dos subordinados, o que requer maior orientação sobre as atividades, ou ainda falta de motivação ou segurança, o que requer maior apoio por parte dos gestores (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A responsabilidade dos gestores incentivarem o desenvolvimento das competências dos subordinados é enfatizada por McGregor (1992). Esta conduta foi mencionada por três gestores, como “Desafiar a equipe” (G4), “Saber incentivar as pessoas” (G2) e “Desenvolver autonomia nas pessoas” (G6). De forma comparativa, três subordinados relataram perceber que seu gestor “Incentiva o desenvolvimento” (S6, S4), aspecto classificado como características desejadas relacionada à equipe, e outro subordinado (S5) relatou perceber que seu gestor “Desenvolve as pessoas ‘colocando na fogueira’”, cuja ênfase foi sua prática de colocá-lo em uma situação que o mesmo não está preparado, podendo acarretar consequências indesejadas, como raiva:

*“Ele me dá o suporte. Não! Às vezes ele me deixa na fogueira mesmo, (risos) mais eu sei que é pra crescer, que é maneira pra evoluir, às vezes eu fico com raiva, não entendo na hora, mas quando passa a*

*correria você consegue analisar, confirmar que ele estava me testando” (S5).*

Esta situação foi classificada como características indesejadas relacionadas à equipe. Farren e Kaye (1998) ao discutirem as novas habilidades para os novos papéis da liderança destacam a importância dos líderes atuarem como facilitadores do desenvolvimento de competências e do planejamento de carreira das pessoas. Os autores enfatizam ser responsabilidade dos gestores ajudar as pessoas a alcançarem os conhecimentos de que necessitam a partir da observação de suas tendências e da análise das competências necessárias para o seu desenvolvimento. Tal posicionamento também é defendido por Silva e Zanelli (2008), quando sustentam que os líderes responsáveis são aqueles que buscam auxiliar a aprendizagem dos liderados, possuindo interesse autêntico pelas pessoas e buscando soluções embasadas na reflexão conjunta e no aproveitamento das experiências. A contraposição do posicionamento destes autores com os dados analisados na presente pesquisa permite afirmar que esta situação ocorre em parte na organização pesquisada. Apesar de também ser mencionada como importante pelos gestores, alguns subordinados (S6, S4) relataram perceber que tal situação ocorre, enquanto outro subordinado (S5) afirmou que “colocar a pessoa na fogueira” pode não ser a maneira mais adequada de incentivar as pessoas a desenvolverem competências. É importante ressaltar que, conforme discutem Maslach e Leiter (1999), estudiosos sobre o stress no ambiente de trabalho, as causas do stress ocupacional têm suas origens em seis pontos de desequilíbrio entre os indivíduos e seus trabalhos, sendo estes: excesso de trabalho, falta de controle, remuneração insuficiente, colapso da união (perda da segurança no emprego e enfoque excessivo no lucro a curto prazo), ausência de equidade e valores conflitantes. A situação relatada por S5, de perceber que o gestor “coloca as pessoas na fogueira”, pode, ao contrário do que provavelmente é desejado por este gestor, acarretar a percepção de excesso de trabalho e da falta de controle, pois quando um subordinado

encontra-se “em uma fogueira”, pode perceber que são requeridas competências que o mesmo ainda não desenvolveu. Tal situação, somada à percepção de que não há suporte por parte do gestor, pode desencadear stress ocupacional que, comprovadamente, interfere negativamente na saúde e no desempenho das pessoas (MASLACH; LEITER, 1999).

Com relação às características relacionadas à gestão, dois gestores (G2, G8) enfatizaram que o gestor deve conhecer tecnicamente o trabalho. No entanto, um subordinado (S8) relatou perceber que falta conhecimento do trabalho por parte do seu gestor, revelando que pode haver incoerência entre as crenças dos gestores e as percepções dos subordinados. As constantes e cada vez mais velozes mudanças dos ambientes em que as organizações estão inseridas têm acarretado a necessidade do contínuo aprendizado, pois competências anteriormente consideradas adequadas podem se tornar rapidamente obsoletas. Borges e Yamamoto (2004) destacam que dentro do ambiente organizacional as mudanças de maior impacto relacionam-se à adoção de novas tecnologias de produção, à revolução nos meios de comunicação e ao surgimento de novos estilos de gestão. Este cenário relaciona-se à necessidade de constante aprendizado por parte de todos os membros da organização, inclusive dos gestores. Além da necessidade dos gestores também buscarem constante aprendizado, desenvolvendo competências adequadas às constantes mudanças ambientais e organizacionais, também devem ter consciência do seu papel de facilitadores do aprendizado de seus subordinados. Segundo Senge (2002), para que seja possível facilitar o aprendizado nas organizações, os líderes devem atuar como projetistas, regentes e professores, sendo responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, isto é, são responsáveis pela aprendizagem. Desta maneira, o preparo das lideranças, não somente técnico, mas em um sentido amplo, torna-se um tema a ser priorizado pela organização pesquisada.



Por fim, destacam-se ainda os comportamentos “Ser coerente” (G5, G3), “Respeitar a equipe” (G6, G5) e “Empatia” (G5), relatados pelos gestores como importantes àqueles profissionais que possuem a responsabilidade de dirigir as demais pessoas, e os comportamentos “Gera credibilidade nas pessoas” (S1), “Estabelece bom relacionamento com as pessoas” (S12) e “Toma decisões com justiça” (S5), relatados por dois subordinados como sendo percebidos nos comportamentos dos seus gestores. Segundo Maslach e Leiter (1999) um local de trabalho pode ser considerado justo quando há três elementos fundamentais: confiança, franqueza e respeito. No entanto, os autores alertam que no contexto atual, os acordos de confiança, franqueza e respeito não têm sido mantidos devido à grande competitividade pela sobrevivência organizacional, acarretando comportamentos que demonstram pouca preocupação com o bem-estar das pessoas. Neste caso, os recursos são investidos no desempenho financeiro de curto prazo e as pessoas são vistas de forma manipuladora, sendo valorizadas somente ao ponto em que se adaptam ao plano da organização. Por isso, as percepções dos subordinados de credibilidade, bom relacionamento e justiça, relatadas de forma comparativa às crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de ser coerente, respeitar a equipe e de estabelecer empatia com as pessoas, além de poder ser consideradas coerentes, constituem-se em aspectos desejados para a organização pesquisada à medida que demonstram preocupação com as pessoas, além de promover a saúde e o bem-estar das mesmas no contexto organizacional (MASLACH; LEITER, 1999).

### 3.7 FORMAS DE EXERCER O PODER

Nesta categoria serão discutidas as crenças dos gestores sobre as melhores formas de exercer o poder e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de exercício do poder predominantes. Segundo McGregor (1992), o poder

pode ser classificado quanto à forma de influenciar as pessoas, e diferentes formas de influência correspondem a diferentes compreensões sobre a natureza humana. Caso haja suposição de que as pessoas não são capazes de autocontrole e de desenvolver autonomia, provavelmente o tipo de poder utilizado será embasado na coação, ou em punições. Se a suposição vigente relaciona-se à compreensão de que as pessoas são motivadas somente por dinheiro ou recompensas materiais, a principal forma de influência será embasada em recompensas. De outra maneira, se a suposição vigente é a de que as pessoas são capazes de autocontrole e de desenvolverem autonomia, podendo ser motivadas de outras maneiras além da recompensa material, é esperado que a forma de influência utilizada esteja relacionada à influência sobre a opinião, em que as partes possam expressar o que pensam, argumentar e, se considerarem coerente, mudar sua opinião.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre a melhor maneira de exercer o poder e os comportamentos gerenciais de exercício do poder predominantes, conforme percepção dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram consideradas indesejadas todas as situações em que se avaliou não haver coerência, como aquelas em que os gestores afirmaram ser melhor usar a força física ou recompensas e punições, e seus subordinados perceberam que eles tentam influenciá-los com base na assistência profissional e/ou “vendendo uma idéia”. Ou vice-versa. No entanto, há situações consideradas coerentes que foram avaliadas como indesejadas, tais como as crenças dos gestores de que o poder embasado em força física, recompensas e punições é o mais adequado, quando ocorre de maneira simultânea às percepções dos subordinados de que seus gestores exercem o poder com base em força física, recompensas e punições, respectivamente. Conforme discutido

anteriormente no item 2.6.8.2 tais situações são consideradas indesejadas, pois se aproximam das pressuposições da Teoria X (McGregor, 1992), em que as pessoas são vistas como passivas, incapazes de autocontrole, necessitando de influências baseadas na força física, em punições ou recompensas. De outra maneira foram consideradas coerentes e desejadas as situações em que os gestores declararam crer que o poder com base em “vender uma idéia”, bem como na assistência profissional são os mais adequados, simultaneamente às percepções dos subordinados de que o tipo de poder mais exercido por seus gestores são aqueles em que os mesmos “vendem uma idéia” e embasados em assistência profissional, respectivamente. São consideradas desejadas, pois tais situações aproximam-se das pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992), em que as pessoas são vistas como capazes de autocontrole, de refletir e decidir sobre as situações e que não necessitam de controles externos para comportar-se conforme o esperado.

É importante destacar que os tipos de poder conforme a maneira de influenciar as pessoas foram definidos com base em McGregor (1992) e Russel (1979) e, no momento da entrevista, foram apresentados para que os participantes pudessem escolher aqueles que em sua opinião mais se aproximavam das suas crenças (no caso dos gestores) e dos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.

As crenças declaradas pelos gestores sobre a forma ideal de exercício de poder respondem à seguinte pergunta: “Em sua opinião, de que maneira o poder de um gestor perante seus subordinados deve ser exercido? No cartão que será entregue a você estão descritos quatro possíveis formas de exercer poder. Na sua compreensão, qual das quatro descrições é a mais adequada? A. força física direta sobre o corpo; b. por recompensas ou castigos (pode envolver promoção, prêmios, aumento salarial, advertência, suspensão, etc.); c. por influência sobre a opinião, tentando “vender” uma idéia; e D. por influência sobre a opinião, com base no conhecimento que você possui sobre o assunto em discussão (assistência profissional)” (questão 17 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). As

subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores a esta questão foram: “Influência sobre a opinião com base no conhecimento” e “Influência sobre a opinião tentando vender uma idéia”.

Já os comportamentos gerenciais de exercício de poder foram conhecidos por meio das respostas dos subordinados à seguinte questão: Em sua opinião, de que maneira seu superior imediato exerce poder? No cartão que será entregue a você estão descritos quatro possíveis formas de exercer poder. Na sua compreensão, qual das quatro descrições corresponde à forma como seu superior exerce poder? a. força física direta sobre seu corpo; b. por recompensas ou castigos (pode envolver promoção, prêmios, aumento salarial, advertência, suspensão, etc.); c. por influência sobre sua opinião, tentando lhe “vender” uma idéia; e d. por influência sobre sua a opinião, com base no conhecimento que ele possui sobre o assunto em discussão (assistência profissional)” (questão 21 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados - Apêndice II). As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Influência sobre a opinião com base no conhecimento”; “Influência sobre a opinião tentando vender uma idéia”; “Influência sobre a opinião tentando vender idéia com base técnica”; “Exerce poder com base na instabilidade emocional”; e “Exerce poder com base em recompensas ou castigos.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 10, apresentado a seguir.

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Força física direta sobre o corpo			-
Recompensas e castigos		S16, S8	<p><i>“Eu acho que por recompensas ou castigos. (...) Pra ele, tem uma punição ou advertência” (S8).</i></p>
Influência sobre a opinião tentando “vender” uma idéia	G5, G8, G3	S2, S7, S1, S17	<p><i>“Por influência em sua opinião eu acho que é o mais adequado para exercer poder” (G5). “Eu acho que tentando vender uma idéia” (S7).</i></p>

Quadro 10 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder, conforme percepção dos subordinados

Sub categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Influência sobre a opinião com base no conhecimento	G6, G2, G7, G4, G1	S11, S6, S19, S15, S14, S5, S13, S12, S9	<p><i>“Eu percebi que eu tinha influenciado aquela pessoa baseado no meu conhecimento (...). Essa é a melhor forma” (G7).</i></p> <p><i>“É vender a opinião dele, pelo conhecimento que ele tem sobre o assunto” (S12).</i></p>
Influência sobre a opinião tentando “vender” uma idéia com base no conhecimento		S3, S10, S4	<p><i>“Ele mescla as duas coisas” (S3).</i></p>

Quadro 10 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder, conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Exerce poderes com base na autoridade do cargo		S18, S8	“O jeito é dizendo: ‘eu sou seu chefe, você vai fazer isto’” (S18).

Quadro 10 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder, conforme percepção dos subordinados

Como pode ser observado, a maioria dos gestores (G6, G2, G7, G4, G1) declarou crer que a “Influência sobre a opinião com base no conhecimento” é a forma ideal de exercício do poder perante as pessoas, subcategoria cuja ênfase está na influência em que são utilizados os conhecimentos do gestor sobre o assunto. As seguintes sínteses dos relatos ilustram esta subcategoria:

*“Eu percebi que eu tinha influenciado aquela pessoa baseado no meu conhecimento. Foi dessa forma que eu tentei exercer o poder, sempre bater a minha opinião tecnicamente ter as informações, que é o que eu sei fazer melhor e tentando convencer as pessoas que daquela forma por A+B. Essa é a melhor forma” (G7).*

*“Influência sobre a opinião com base no conhecimento, por que o conhecimento é abrangente. As vezes a gente usa o conhecimento, se vai conhecer alguém aqui da operação, vai falar o quanto é importante àquela operação. Pra elas é só apertar a tampa, mas eu explico pra ela*

*que aquele tubo e aquela tampa, se tem que ser feito hora extra, às vezes, e há dificuldade pra se fazer hora extra, explicar aquilo dentro de um contexto, de um cliente que está esperando e esse cliente já é importante por uma estratégia da empresa. Daí pra eles se torna outra tarefa, não é vim aqui apertar tampa e voltar pra casa (...) elas vão vim aqui salvar um outro cliente” (G4).*

A subcategoria “Influência sobre a opinião tentando vender uma idéia” foi definida a partir da resposta de três gestores (G5, G8, G3), cuja ênfase está na idéia de que os subordinados compreendam a situação em questão, sejam convencidos e passem a considerar aquela situação como importante, ou seja, tenham sido convencidos, e não apenas aceitado superficialmente a questão. As sínteses dos relatos, apresentadas a seguir, elucidam esta subcategoria.

*“Por influência em sua opinião eu acho que é o mais adequado para exercer um poder, não sei se é a mais usada por mim. Por influência sobre sua opinião, trata de vender uma idéia, para que ela mentalize, para que ela sinta aquilo como importante para ela. Eu tenho que chamar ela e dizer que eu gostaria que você fizesse isso porque isto vai ser importante para empresa, nós vamos ter tais resultados, isso vai melhorar o processo. Aí eu acho que esse é o melhor, fazer com que a pessoa entenda e se conscientizar que aquilo é importante” (G5).*

*“Isso de jeito nenhum (letras a e b), acho que tem que ser do convencimento. Eu sempre fui um provocador, eu tenho minhas ideias e eu quero, se alguém conseguir provar que eu estou errado, eu*



*estou aprendendo. Mas vai ter que provar, só que eu permito isso” (G8).*

Outros gestores relataram ainda comportamentos que estão associados ao exercício do poder com base na influência baseada na venda de ideias e/ou na assistência profissional, tais como ser aberto a ideias diferentes (G8), dialogar sobre significado do trabalho (G6, G4), conhecer o assunto (G6), dar exemplos semelhantes bem sucedidos (G1), respeitar as pessoas (G6), e permitir contra-argumentação (G8). As seguintes sínteses das respostas apresentadas a seguir ilustram estas crenças:

*“Eles vêm com muitas ideias, a gente não pode inibir as ideias, tem que permitir que elas fiquem aqui, que elas continuem gerando outras e outras e outras ideias” (G8).*

*“Eu sempre tento trabalhar bastante assim. Ah, a gente está com um problema assim e, assim, assim. Aí a gente às vezes faz uma pergunta: ‘Tu já fez isso? Já fez aquilo? ah, porque o setor tal a gente fez assim. Há um tempo atrás a gente teve um problema assim, e lá foi feito isso, e isso, ele deu certo’... Eu só estava dando um exemplo para justificar a minha opinião, para ver se a pessoa conseguia entender o contexto” (G1).*

Foi declarada, ainda, a crença de que ameaça não dá resultado, manifestada por G8, cuja síntese da resposta é apresentada a seguir:

*“Força física, ameaça, isso ou aquilo, não dá resultado, ou as pessoas estão dispostas a fazer, ou não estão. Então ou elas estão conosco, ou não estão, e aí são*

*“pessoas que não merecem continuar aqui dentro” (G3).*

Dois gestores (G5, G2) relataram ainda crer que outros comportamentos devem ser adotados quando a influência com base na venda da idéia e/ou convencimento falha, afirmando que punir pode ser útil (G5), assim como mandar executar quando não consegue convencer (G2), crenças que são ilustradas pelas seguintes sínteses das verbalizações dos gestores:

*“Eu acredito que a advertência ou uma suspensão, não é a minha forma, mas eu acho que é uma forma de às vezes dar um castigo. Por exemplo, a pessoa errou, sabia, e por descuido, ou por não ir atrás, ou por não estar ali na hora, ela perde toda a produção, ou metade da produção por negligência, por alguma falha. E às vezes eu acho que tem que dar uma suspensão, tem que dar uma advertência por isso. Eu acho que às vezes a gente tem que agir com um castigo sim” (G5).*

*“Quando a gente não consegue convencer, dependendo do caso, é mandar executar, no caso cabe a responsabilidade do gestor. Pode deixar a responsabilidade por mandar executar, até por que tem coisas que estão bem críticas. Então, explica o que está acontecendo e deixa o teu ponto de vista. Mas não abro mão de, nesse caso, de mandar executar o que tu achou correto” (G2).*

Já aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, a maioria (nove - S11, S6, S19, S15, S14, S5, S13, S12, S9) relatou perceber que prevalece a “Influência sobre a opinião com base no conhecimento”, como pode ser constatado por meio dos relatos a seguir:

*“É vender a opinião dele, pelo conhecimento que ele tem sobre o assunto. E é um cara que pra chegar no estágio que ele chegou, ele tem que saber um pouco de tudo, então ele passa adiante pra quem seja, pra quem senta do lado dele, essa é a idéia dele” (S12).*

*“Eu diria que é a “D”. Eu acho que quando você tem que convencer uma pessoa de que um trabalho deve ser feito dessa e daquela forma, você tem que ter o entendimento; tem que provar por a mais b, e você convence a pessoa. Se você disser pra mim que dessa forma ou daquela é o correto e me convencer, ótimo” (S15).*

A subcategoria “Influência sobre a opinião tentando vender uma idéia” foi definida a partir das respostas de quatro subordinados, cujas sínteses de suas respostas apresentadas a seguir ilustram esta subcategoria.

*“Eu acho que tentando vender uma idéia. Ele sabe tudo que está acontecendo, então ele vem com as ideias, ele joga a idéia no ar, pra pensar e, claro, a gente acaba concordando, às vezes discorda, tal, mas a gente chega num consenso. Então, ele geralmente já vem com a idéia dele formada, com o objetivo dele. Daí em cima disso a gente acabava vendo o que é melhor” (S7).*

*“Acho que é C. Vamos supor, a gente tem um projeto ou uma meta a alcançar, ele tenta vender pra nós o que? Da importância da gente alcançar uma meta, onde a gente pode alcançar com essa meta*

*alcançada, quais são as perspectivas da empresa se essa meta for alcançada entendeu?” (S1).*

A subcategoria “Influência sobre a opinião tentando vender idéia com base técnica” foi definida a partir das respostas dos subordinados que relataram que tanto a letra C quanto a letra D (do enunciado da questão realizada) eram formas utilizadas por seu gestor para o exercício do poder. As sínteses a seguir elucidam esta subcategoria:

*“Ele geralmente usa muito um consenso, então ele vende a idéia, ele tenta vender a idéia até pra chamar o pessoal, e ele usa também do conhecimento dele pra te auxiliar quando é preciso. Ele mescla as duas coisas” (S3). “É a duas últimas, a primeira e a segunda acho que são bem descartáveis, é. É, acho que é a C e a D” (S10).*

A subcategoria “Com base em recompensas ou castigos” foi definida a partir da resposta de dois subordinados (S16, S8), em que a ênfase dada foi na realização de suspensões e advertências como forma de castigo, e na concessão de folgas como recompensa. As sínteses das respostas a seguir elucidam o conteúdo atribuído a esta subcategoria.

*“Eu acho que por recompensas ou castigos. Eu acho que é a que se encaixa melhor. De recompensa eu não sei te dizer nenhuma, comigo não... mas de punição, sim, várias suspensões, por fulana ter feito alguma coisa errada, advertência, sabe? Pra ele, pra gente seguir uma idéia dele, alguma coisa assim, tem uma punição ou advertência” (S8).*

*“Eu diria que seria recompensa ou castigo. Mais recompensa, porque sempre quando ele pede alguma coisa, alguma coisa que a gente tem que pedir pros nossos subordinados, ele fala: ‘vocês falam que se eles quiserem isso, a gente vai dar isso, uma folga’ (S16).*

Outra forma de exercício do poder, além das opções mencionadas na questão anteriormente explanada, foi citada, tendo sido definida a seguinte subcategoria: “Exerce poder com base na autoridade do cargo” (S18, S8). As sínteses das verbalizações apresentadas a seguir elucidam, respectivamente, esta subcategoria.

*“O jeito é dizendo: ‘eu sou seu chefe, você vai fazer isto’. A força física jamais. Recompensa ao castigo também não, ele não diz: ‘se você fizer isto, eu vou te dar uma bonificação’. Não, ‘você tem que fazer isto porque eu sou seu chefe e estou mandando’. Ele fala isso abertamente. Não todas às vezes, mas ele já chegou para mim e já falou: ‘eu sou seu chefe, e você vai fazer como eu estou mandando’. A maioria das coisas que eu faço para ele é por que ele mandou fazer, porque é meu chefe” (S18).*

*“Mais ou menos isso assim: ‘Faz assim porque eu quero, eu quero que seja assim’. Mais ou menos isso. ‘Faz assim por que eu quero que seja feito, eu estou pedindo pra fazer assim’” (S8).*

Além das subcategorias citadas, os subordinados relataram também comportamentos associados ao exercício do poder com base na influência sobre a opinião com base na venda de ideias e/ou com base no conhecimento, tais como mostrar perspectiva

de futuro (S5, S1), e estar aberto a ideias diferentes (S2, S3, S7). As seguintes sínteses das verbalizações ilustram estas percepções:

*“Ele começa a falar pra pessoa que ela está pensando nisso agora, mas pra ela imaginar como será daqui a dois anos, que ela será isso, isso e isso, daí já cria todo aquele universo, a pessoa acaba cedendo e convence que é melhor” (S5).*

*“Por exemplo, tem um projeto que a gente vai iniciar, então pega a opinião de cada um e conversa. Dá a opinião dele, do que a gente pode fazer, e a gente dá a nossa opinião livremente. Diz se gostou, diz se não gostou, ou se vai ficar ruim, se não vai, então é muito aberto” (S3).*

*“Nas vezes que a gente teve conflitos de ideias, sempre houve um espaço pra conversar, discutir sobre aquilo, e ver o motivo ou pra onde a gente iria. Foi feito duas vezes reuniões entre a gente. A gente senta, conversa, discute e analisa as ideias, e tenta chegar num consenso, do que vai ser melhor naquela determinada situação” (S2).*

Os subordinados também relataram comportamentos associados ao exercício do poder com base em castigos e recompensas, tais como ficar “brabo e bicudo” quando contrariado (S8), ser vulnerável às opiniões alheias (S18), atribuir situações aos outros (gestor, custos) (S18), e ser fechado a diferentes ideias (S18, S8). Estas percepções são ilustradas por meio das seguintes verbalizações:

*“A gente contrariou a idéia dele, que era uma idéia que realmente a gente sabia que não ia ter... que a gente só ia perder o*

*tempo. Ai ele ficou bravo. A gente viu que ele ficou bicudo, ficou bravo e ia sobrar. Parece criança, eu costumo dizer que ele é muito parecido com meu filho, que se a gente fala que não, ele fica bravo” (S8).*

*“Ele é muito preocupado com a opinião das pessoas, sabe? Ele fala: ‘se você vai tomar café e ficar mais de 10 minutos, o que as pessoas vão falar’? Ele diz que não pode todo mundo do setor e ir tomar café juntos porque as pessoas vão falar. Então ele é bem preocupado com a opinião dos outros” (S18).*

*“Em alguns casos, 5% dos casos, a gente pode até conseguir argumentar com ele. Mas se ele tem aquela idéia fechada na cabeça dele, é aquilo e ponto final. Às vezes nas reuniões alguém fala: eu não concordo com isso. Ele responde: não, não, isto daqui é assim” (S18).*

Por fim, houve um relato de que um gestor utiliza informações que não são verdadeiras para influenciar o subordinado (S9), o que, em sua percepção, desmotiva. A síntese de sua verbalização ilustra o conteúdo relacionado:

*“Com muita frequência ele exagera nas informações, a gente sabe que não é verdade. Ele usa muito isso. É negativo, é negativo, isso é uma coisa negativa, por que desmotiva. Se eu chegar pra você e dizer que você produz menos do que o cara ali, o primeiro impacto é você pensar que é porque não tem capacidade. E segundo, depois que você descobre que não é verdade, vai dizer: ‘ó, o cara está implicando’. E às vezes ele te traz uma informação que é verdadeira e a primeira*

*coisa que vem na mente é: ‘o cara está me implicando’, então ele perde essa vontade, então é negativa, não é positiva” (S9).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 19, a seguir.

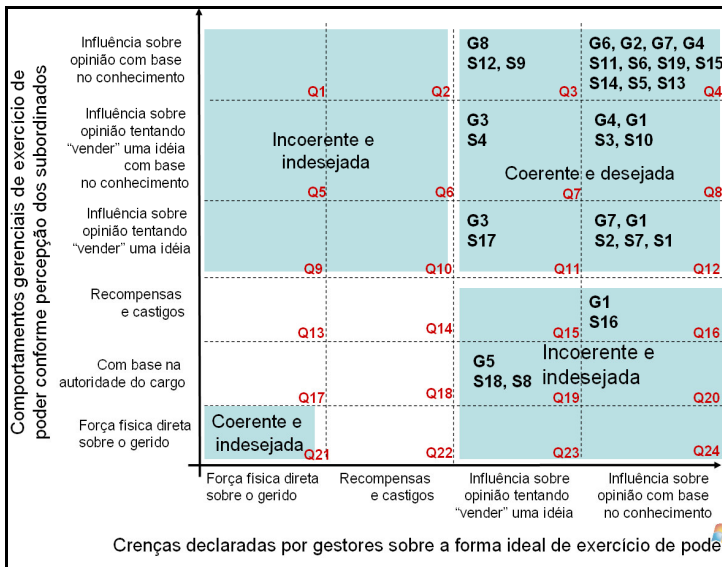


Figura 19 - Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre a forma ideal de exercer o poder e comportamentos gerenciais de exercício de poder conforme percepções dos subordinados

Como pode ser observado na Figura 19, predominou as relações coerentes e desejadas, que são aquelas em que os gestores declaram crer que a influência sobre a opinião com base no conhecimento ou tentando vender uma idéia é a melhor forma de exercer o poder, e tais comportamentos gerenciais são percebidos por seus subordinados (quadrantes 3, 4, 7, 8, 11, 12). No entanto, houve duas relações consideradas incoerentes e



indesejadas. A primeira delas está descrita no quadrante 16, em que G1 declarou crer que a influência sobre a opinião com base no conhecimento é a melhor forma de exercer o poder, no entanto, seu subordinado S16 percebe que o mesmo utiliza recompensas e castigos como forma de exercer o poder. Já a segunda situação considerada incoerente e indesejada é a descrita no quadrante 19, em que G5 declarou crer que a influência sobre a opinião tentando “vender” uma idéia é a melhor forma de exercer o poder, no entanto, seus subordinados S8 e S18 relataram perceber que o mesmo utiliza a autoridade com base no cargo como forma de exercício de poder.

Portanto, prevaleceram relações coerentes e desejadas no que diz respeito ao exercício do poder na organização estudada, porém coexistem relações incoerentes e indesejadas.

Conforme alerta McGregor (1992), todas as formas de poder são relativas, nenhuma delas é absoluta. A adequação de uma determinada forma de poder depende de diversas outras variáveis, e o controle eficaz “consiste em adaptações seletivas a estas variáveis” (p.29). No entanto, o mesmo autor alerta que o exercício do poder com base na autoridade<sup>14</sup> tem limitações, pois somente funciona quando uma das partes é dependente da outra, e, desta forma, é possível usar punição para impor a autoridade. Além disso, é preciso considerar que a utilização da autoridade como forma de poder decorre em contramedidas, que podem ir desde indiferença com os objetivos organizacionais, baixos padrões de desempenho, comportamentos defensivos, recusa de aceitar responsabilidade, até restrição da produção, operação tartaruga, greves e rebeliões (MCGREGOR, 1992).

Estudos, como aqueles realizados por Likert (1979), revelam que a autoridade que é efetivamente exercida por um gestor em sua equipe não depende somente da autoridade que lhe é delegada em função do seu cargo, mas também dos princípios e práticas gerenciais que ele usa. Este autor realizou estudos em que os empregados foram questionados sobre o nível real de

---

<sup>14</sup> Autoridade para McGregor (1992) possui o sentido de imposição de cima para baixo, ou seja, relações autoritárias com base na hierarquia.

influência que eles percebiam ser exercida pelo seu gerente no departamento. Os resultados demonstraram que quanto maior a quantidade de pressão indevida por parte de seus gestores para que apresentassem um bom desempenho, menor a influência que percebiam ser exercida efetivamente pelo gestor. Ou seja, do ponto de vista destes empregados, a pressão exagerada diminui, ao invés de aumentar, a quantidade de influência exercida pelo chefe. Ainda segundo os resultados do mesmo estudo, a correlação também é negativa para o desempenho do setor. Assim, quanto maior a pressão exercida pelo gestor, menos influência real exerce e menos desempenho obtém em seu setor de trabalho.

Alguns comportamentos relatados pelos subordinados demonstraram haver a percepção de que há diálogo, abertura a ideias diferentes e conversas sobre as perspectivas de futuro (tais como “Mostrar perspectiva de futuro” - S5, S1; e “Estar aberto a ideias diferentes” - S2, S3, S7). No entanto, outros comportamentos gerenciais relatados pelos subordinados demonstraram haver a percepção de que algumas práticas gerenciais podem estar inadequadas, como o fato do gestor “Ficar “brabo e bicudo” quando contrariado” (S8), “Ser fechado a diferentes ideias” (S18, S8) e “Utilizar informações que não são verdadeiras desmotiva” (S9). Se o primeiro conjunto de comportamentos demonstra adequação da liderança no exercício do poder, o segundo conjunto de comportamentos demonstra inadequação dos gestores no exercício do poder, não aceitando opiniões diversas, diferentes ideias e ainda usando informações não verídicas como forma de exercer o poder.

A falta de abertura a diferentes ideias, a não aceitação em ser contrariado e o uso de informações não verdadeiras são comportamentos que vão ao encontro do fato relatado por Zanelli e Silva (2008), de que ainda são disseminadas e naturalizadas as crenças profundas sobre a natureza humana de que a condução rígida para o controle das atividades é necessária, de que as pessoas desejam o controle severo e de que trabalham apenas sob recompensas materiais. Apesar de tal situação ainda existir, os autores alertam que no mundo contemporâneo não há lugar para

pressupostos nem para práticas autoritárias, embora o exercício autoritário do poder ainda prevaleça. Em grande parte das organizações ainda é presente o estabelecimento de estratégias utilizadas para induzir os trabalhadores a concordarem com decisões previamente definidas. Consequências indesejadas podem decorrer de tais situações, como alertam Maslach e Leiter (1999). Segundo os mesmos, quando as pessoas não têm controle sobre dimensões importantes de suas atividades profissionais, isso impede que resolvam os problemas que identificam. Sem autonomia para tomar decisões importantes, as pessoas podem gastar seu tempo fazendo coisas que não contribuem para a finalização do trabalho. Sem controle, não há possibilidade de equilibrar interesses pessoais e profissionais, acarretando a falta de interesse e de empenho no alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados obtidos nesta categoria revelaram que crenças de que punir pode ser adequado devem ser revistas, e que a concepção do uso do poder embasado no poder autoritário está limitado. O uso deste tipo de poder está relacionado a pouca influência real por parte do gestor, enquanto que a capacidade de orientar pessoas para se tornarem engajadas, leais e eficientes está relacionada à percepção de que estes gestores possuem maior poder real de influência sobre as pessoas e seu desempenho, conduzindo a um resultado organizacional positivo.

Conforme Cohen e Fink (2003), gerentes dominadores raramente são eficazes. Suas tentativas de exercer o poder apenas aumentam o ressentimento das pessoas, gerando esforços maiores de domínio, mais resistência, e assim sucessivamente, formando um ciclo vicioso. Além disso, é preciso tomar cuidado com as punições aplicadas aos trabalhadores, ações que podem ir de encontro às orientações existentes no Manual de Responsabilidade Social (documento consultado – item 2.5.1.2 c), como aquela em que se afirma que na organização pesquisada não são apoiadas a utilização de punição mental ou abuso verbal.

Desta forma, a adoção de mecanismos punitivos deve ser realizada de maneira consciente por parte do gestor, em situações em que se constata a real necessidade da utilização destes

mecanismos, e nas quais já houve tentativas mal sucedidas de obter a aquiescência dos subordinados por meio de outras formas de influência (conversa, diálogo, orientação, treinamento, entre outros). Caso mecanismos punitivos venham a ser aplicados sem critérios e de maneira autoritária, a tendência é o aumento da resistência dos subordinados e a diminuição da legitimidade do gestor perante sua equipe.

### 3.8 MOTIVAÇÃO

Nesta categoria serão discutidas as crenças declaradas pelos gestores sobre o que, em sua percepção, mais incentiva as pessoas no trabalho: dinheiro, relacionamentos gratificantes ou fazer o que gosta. Estas alternativas foram definidas com base em Schein (1982), considerando as Hipóteses Gerenciais sobre a Motivação Humana. Para os subordinados foi questionado se, em sua percepção, seu gestor os motiva, e de que maneira. As crenças de que as pessoas são motivadas inerentemente por dinheiro aproxima-se das pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992), onde o ser humano é visto como interessado em recompensas materiais. Já as crenças de que as pessoas podem ser motivadas por relacionamentos gratificantes e por fazer o que gostam aproximam-se das pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992), em que as pessoas são vistas em sua subjetividade, as relações interpessoais no trabalho são compreendidas como parte do ambiente de trabalho e a capacidade de desenvolver competências e a oportunidade de colocá-las em prática no trabalho constituem aspectos motivadores para as pessoas.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais motivam as pessoas e as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e

os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Os fatores que os gestores declararam crer ser motivadores foram considerados coerentes caso os subordinados percebessem que os mesmos são proporcionados satisfatoriamente por seu gestor. Caso os subordinados percebessem que os fatores considerados motivadores pelos gestores não são proporcionados por estes satisfatoriamente, considerou-se tal situação incoerente.

As crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho foram identificadas por meio da seguinte questão: “Em sua opinião, o que incentiva mais as pessoas no trabalho? Dinheiro, relacionamentos gratificantes ou fazer o que gosta?” (questão 18 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas foram: “Fazer o que gosta”, “Estilo de gestão do superior considerado motivador”, “Relacionamentos considerados motivadores”, e “Aspectos Organizacionais motivadores”. Além disso, sete gestores também declararam crer que “Remuneração não é o mais importante”.

Já os comportamentos gerenciais de motivação percebidos pelos subordinados foram conhecidos por meio de suas respostas à questão “Em sua opinião, seu superior imediato o motiva ou não? De que maneira?” (questão 9 do Roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas a partir das respostas dos subordinados foram: “Gestor motiva”, “Gestor não motiva”, “Gestor motiva em parte”, “Estilo de gestão do superior considerado motivador”, “Estilo de gestão do superior considerado não motivador”, “Aspectos Organizacionais motivadores”, “Aspectos Organizacionais não motivadores”, “Fazer o que gosta”, e “Relacionamentos considerados motivadores”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 11, apresentado a seguir.

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor motiva		S11, S6, S15, S2, S14, S3, S10, S12	<i>“Me motiva (...) com certeza me motiva” (S3).</i>
Gestor não motiva		S13, S16, S18, S8, S17	<i>“Não. (risos). Nem um pouco” (S18)</i>
Gestor motiva em parte		S19, S5, S7, S1, S9, S4	<i>“Em alguns momentos sim, em alguns momentos não” (S19).</i>
Fazer o que gosta	G6, G2, G7, G4, G5	S19, S17	<i>“Então eu acho que motiva mais as pessoas é gostar daquilo que se faz” (G5). “E por gostar do que eu faço e acreditar no que eu faço” (S17)</i>

Quadro 11 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Estilo de gestão do superior considerado motivador	G2, G7, G4, G1, G5, G8, G3	S11, S6, S15, S2, S14, S5, S3, S7, S1, S10, S12, S9	<p><i>“Eu acho que é reconhecimento também né? Não adianta você estar fazendo aquilo que você gosta mais e não ter reconhecimento” (G4).</i></p> <p><i>“Expondo situações, trazendo e deixando na tua mão pra resolver muita coisa e confiando no teu serviço” (S3).</i></p>
Estilo de gestão do superior considerado não motivador		S19, S5, S13, S7, S16, S18, S8, S9, S4, S17, S18	<p><i>“Eu acho que a motivação dentro da nossa empresa não é uma coisa tão forte. (...) Tem o dia ruim, então a gente é cobrado, e no dia bom nem sempre a gente é bem lembrado” (S7).</i></p>

Quadro 11 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Relacionamentos considerados motivadores	G6, G2, G3	S17	<p><i>“A questão do relacionamento, de que adianta eu estar fazendo o que eu gosto, mas estar do lado de pessoas que me odeiam?” (G6).</i></p> <p><i>“O que me motiva hoje é a minha equipe de trabalho, principalmente as pessoas que estão do meu lado” (S17).</i></p>

Quadro 11 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados



Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Aspectos Organizacionais motivadores	G1	S6, S19, S10, S4	<p><i>“Eu acho que na nossa cultura brasileira o que mais incentiva as pessoas a ficarem no trabalho é a estabilidade” (G1). “Mais é em relação ao crescimento (...) ver que podem surgir outras funções, desafios, isso aí que motiva” (S19).</i></p>
Aspectos Organizacionais considerados não motivadores		S5, S16, S9	<p><i>“A nível salarial, a nível de benefícios, a empresa ainda deixa a desejar” (S9).</i></p>

Quadro 11 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados

A maioria dos gestores (G2, G7, G4, G1, G5, G8, G3) declarou crer que o “Estilo de gestão do superior” está entre os fatores que mais motivam as pessoas no trabalho. Foram

relatados aspectos como reconhecimento (G7, G4, G5, G8, G3), desafio (G2, G4), oportunidade de aprendizado (G5, G8, G3), visão de futuro (G7, G8), relacionamento de confiança com gestor (G1), e sentir-se parte (G8). Algumas sínteses das verbalizações destes gestores são apresentadas a seguir:

*“Eu acho que é reconhecimento também né? Não adianta você tá fazendo aquilo que você gosta mais não ter reconhecimento, você fazer uma coisa e essa coisa ser reconhecida acho que isso é bastante motivador assim” (G4).*

*“Então eu acho que o fato de assimilar o erro, e dizer que agora a gente vai trabalhar de uma maneira diferente pra não cometer esse mesmo erro, esse é um grande fator motivacional é de crescimento e desenvolvimento” (G8).*

Grande parte dos gestores (G6, G2, G7, G4, G5) também declarou crer que “Fazer o que gosta” está entre os fatores que mais motivam as pessoas no trabalho. Algumas sínteses das respostas dos gestores ilustram esta subcategoria:

*“Então eu acho que o que motiva mais pessoas é gostar daquilo que se faz. (...) Se a gente não gostar daquilo que a gente faz pode ganhar milhões e não estar satisfeito” (G5).*

*“Fazer o que gosta sem dívida. Eu colocaria em primeiro lugar satisfação com o trabalho mesmo, ambiente, desafios que o trabalho dela propõe” (G2).*

Outros três gestores (G6, G2, G3) declararam crer que “Relacionamentos” estão entre os fatores que mais motivam as

peessoas, o que pode ser ilustrado por meio de algumas sínteses de suas verbalizações:

*“A questão do relacionamento, por que de que vai adiantar eu estar fazendo o que eu gosto, mas estar do lado de pessoas que me odeiam, com quem eu tô competindo, que querem me passar pra traz?” (G6).*

*“O relacionamento no trabalho é uma necessidade, é por que as pessoas passam boa parte da sua vida aqui, e às vezes aqui é muito melhor do que em casa. (...) Assim o trabalho é um refúgio” (G3).*

O gestor G1 declarou crer que “Aspectos Organizacionais” são motivadores, cuja ênfase está na estabilidade no emprego e na solidez da empresa. A síntese de sua resposta é apresentada a seguir.

*“Eu acho que na nossa cultura brasileira o que mais incentiva as pessoas a ficarem no trabalho é a estabilidade. Várias pessoas saem daqui por que passaram em algum concurso, às vezes ganhando menos, por que não vão ser mandados embora num concurso” (G1).*

Além disso, sete (G6, G2, G4, G1, G5, G8, G3) dos oito gestores entrevistados declararam crer que a “Remuneração não é o mais importante”, aspecto que se destaca por constituir-se quase unanimidade neste grupo. Algumas sínteses das verbalizações destes gestores ilustram esta subcategoria:

*“O salário assim, é importante, mas não vejo como o mais importante, e nas nossas pesquisas de clima aqui também isso tem sido apontado como não sendo a coisa mais importante” (G3).*

*“A remuneração em si, vamos supor, passei num concurso que eu vou trabalhar na fronteira do Amazonas pra fazer uma coisa, nunca cogitei fazer uma coisa dessas, trabalhar na fronteira do Amazonas fazer uma coisa que eu não gosto, então não é remuneração” (G4).*

Com relação aos comportamentos gerenciais de motivar as pessoas, as percepções dos subordinados ficaram divididas. A subcategoria “Gestor motiva” foi definida a partir das respostas de oito subordinados (S11, S6, S15, S2, S14, S3, S10, S12), cuja ênfase está na percepção de que estes são motivados por seu gestor. Alguns trechos de suas verbalizações são apresentados a seguir visando ilustrar esta subcategoria.

*“Motiva, motiva, sempre elogia” (S14).*

*“Me motiva, apesar de que eu tenho, eu tenho muitos fatores auto-motivacionais né? Mas ele com certeza me motiva” (S3).*

Já a subcategoria “Gestor não motiva” foi definida a partir das respostas de cinco subordinados (S13, S16, S18, S8, S17), cuja ênfase está na percepção de que o seu gestor não os motiva. Algumas sínteses das verbalizações que deram origem a esta subcategoria são apresentadas a seguir:

*“Não, não a gente não tem muitas conversas. (...) Ele não me pergunta como é que está lá o setor, como não está. Só quando acontece algum problema, (...) daí ele vai lá conversar comigo” (S13).*

*“Não. (risos). Nem um pouco” (S18).*

*“Não motiva. Infelizmente dentro da empresa nós não somos incentivados” (S16).*

Foi definida, ainda, a subcategoria “Gestor motiva em parte” com base nas respostas de seis subordinados (S19, S5, S7, S1, S9, S4), que relataram perceber aspectos em que são motivados por seu gestor, e aspectos em que não são motivados. Por meio de algumas sínteses de suas verbalizações torna-se viável compreender o conteúdo que deu origem a esta subcategoria: *“Em alguns momentos sim, em alguns momentos não” (S19). “Olha duas coisas, logo vou sempre tentar te dar situações boas e ruins” (S9).*

Com relação aos comportamentos gerenciais de motivar (ou não) as pessoas, a subcategoria “Estilo de gestão do superior considerado motivador” foi definida a partir da percepção de doze subordinados (S11, S6, S15, S2, S14, S5, S3, S7, S1, S10, S12, S9), que enfatizaram comportamentos gerenciais de autonomia (S5, S3, S1), incentivo do gestor ao aprendizado (S6, S5, S12), *feedback* do gestor (S2, S3), liberdade para implantar projetos (S11, S6), reconhecimento do gestor (S14, S5), suporte do gestor (S6, S15, S2), credibilidade/coerência do gestor (S3, S12), comemorar metas alcançadas (S7), flexibilidade de horários (S11), incentivo ao trabalho em equipe (S15), relacionamento líder x liderado (S11), tratamento cordial e respeitoso (S14), competência de gestão do gestor (S12), capacidade visionária do gestor (S9), humildade do gestor (S12), mostrar perspectiva de futuro (S10) e exemplo do gestor (S12). Algumas sínteses de suas verbalizações elucidam esta subcategoria:

*“Expondo situações, trazendo e deixando na tua mão pra resolver muita coisa e confiando no teu serviço” (S3).*

*“Ele não te deixa sozinho: ‘o que você precisar você me procura e a gente vai resolver isso junto’. É sempre uma equipe. Ninguém te deixa sozinho” (S15).*

*“Ele que me mostra esse futuro, as possibilidades, o que será do setor dentro de um ano, dois anos, então, a expectativa de futuro é o que mais motiva” (S10).*

A subcategoria “Estilo de gestão do superior considerado não motivador” foi definida a partir das respostas de grande parte dos subordinados (onze - S19, S5, S13, S7, S16, S18, S8, S9, S4, S17, S18), que enfatizaram a falta de reconhecimento (S7, S18, S9, S4, S17), falta de suporte/ acompanhamento do gestor (S5, S13, S18, S8, S17), falta de *feedback/ feedback* inadequado (S7, S4, S17), cobrança excessiva (S16, S18), controle excessivo (S18, S8), discurso incoerente (S9), desmotivação do gestor (S19), falta de preparo do gestor (S18), o fato de o gestor mostrar perspectiva futura negativa (S19) e ainda a falta de planejamento das atividades (S18). A seguir são apresentadas sínteses de algumas verbalizações que originaram esta subcategoria:

*“Eu acho que a motivação dentro da nossa empresa não é uma coisa tão forte. A gente trabalha com produção e, tem o dia bom e tem o dia ruim, então, o ruim a gente é cobrado, e o dia bom nem sempre a gente é bem lembrado” (S7).*

*“eu que defino tudo como fazer, eles não se envolvem com nada, aí se der certo beleza, também ninguém fala nada, se der errado, questionam: ‘por que deu errado?’” (S17).*

*“Tem algum momento que a gente queria receber, digamos, um feedback mais explícito. Fica muito na minha interpretação de feedback e isso, às vezes, acho que era importante ser explícito. Até se for negativo, o negativo também explícito, é tanto negativo quanto positivo.*

*Ele (feedback) é um tanto nebuloso assim não é direto, é indireto” (S4).*

A subcategoria “Aspectos Organizacionais motivadores” foi definida a partir das respostas de quatro subordinados (S6, S19, S10, S4), que destacaram o crescimento da organização (S19, S10), a oportunidade de crescimento (S19, S4) e o apoio da empresa para o aprendizado (S6). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas visando melhor compreensão da referida subcategoria:

*“Mais é em relação ao crescimento, a gente vê que pode surgir outras funções, outros desafios, isso aí que motiva” (S19).*

*“Eu tenho cursos que a empresa me proporciona pra aprender, eu tive já dois cursos que a empresa me proporcionou através dela, com a solicitação dela. Eu tenho um apoio muito grande da empresa” (S6).*

*“A maior, digamos assim, motivação é a minha expectativa de futuro (...) que a empresa vai crescer e já cresceu muito já” (S10).*

Os subordinados (S5, S16, S9) relataram também “Aspectos Organizacionais não motivadores”, em que foram citadas a falta de políticas de retenção de pessoas (S9), a falta de incentivo ao desenvolvimento (S16) e a remuneração inadequada (S5, S9). Algumas sínteses das verbalizações que originaram esta subcategoria são apresentadas a seguir:

*“Qualquer empresa tira um profissional qualificado daqui, da média gerência, qualquer um sai, qualquer empresa que vier aqui nos descobrir tira, por que a*

*nível salarial, a nível de benefícios, a empresa ainda deixa a desejar, né?” (S9).*

*“Eles fazem reunião e pedem pra gente incentivar os nossos subordinados, mas como é que eu vou incentivar os nossos subordinados, mas como é que eu vou, por exemplo, incentivar meu subordinado se eles não fazem isso pra mim? Então, fica meio esquisito mesmo. Eles podiam dar treinamento entende” (S16).*

A subcategoria “Fazer o que gosta” foi definida com base nas respostas de dois subordinados (S19, S17), cuja ênfase está no fato de gostar do que faz (S17), de poder fazer novos projetos (S19) e de ver os resultados do trabalho (S17). As sínteses de algumas de suas verbalizações permitem melhor compreender esta subcategoria:

*“Por gostar do que eu faço e acreditar no que eu faço” (S17). “tem momentos que assim a gente vê os projetos indo pra direção, isso deixa a gente bastante empolgado, bastante motivado, embora a gente saiba que vai ser bastante serviço” (S19).*

Por fim, a subcategoria “Relacionamentos considerados motivadores” foi definida com base na resposta de um subordinado (S17), que enfatizou que a equipe de trabalho o motiva, conforme é revelado por meio a síntese de sua verbalização: *“O que me motiva hoje é a minha equipe de trabalho, principalmente as pessoas que estão do meu lado” (S17).*

A relação entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos foi estabelecida por meio da análise par a par, ou seja, das crenças de cada um dos gestores relacionadas às percepções de cada um de seus subordinados. Esta análise foi realizada e sistematizada conforme apresentada



na Figura 20. Semelhante à categoria Características do Gestor (item 3.6), a análise foi sistematizada nesta categoria da seguinte forma: as crenças declaradas por gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho (detalhadas no eixo horizontal) podem ou não coincidir com os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados (detalhados no eixo vertical), e serem percebidos como fatores motivadores ou não motivadores. Por isso, além do mesmo gestor poder aparecer em mais de um quadrante (pois a percepção de seus diferentes subordinados pode não ser homogênea), os subordinados também podem aparecer em outros quadrantes, pois podem ter relatado mais de uma percepção de comportamentos gerenciais de motivação (por exemplo: comportamentos motivadores relacionados ao estilo de gestão do gestor e comportamentos motivadores relacionados aos aspectos organizacionais) assim como comportamentos motivadores e não motivadores, simultaneamente (como é o caso de S5 nos quadrantes 10 e 14).

Além disso, há gestores e subordinados cuja apresentação está sublinhada (exemplo quadrante 4). Trata-se dos casos em que gestores citaram determinados fatores que creem incentivar as pessoas no trabalho e nenhum de seus subordinados comentou este tipo de fator (no quadrante 19, G6 e G2 citaram relacionamentos gratificantes como fatores motivadores, mas nenhum de seus subordinados relatou nada a respeito deste fator). O mesmo ocorreu com subordinados cujos relatos não encontraram correspondência nos relatos de seus respectivos gestores (no quadrante 3, S6, S19 e S4 relataram perceber aspectos organizacionais motivadores (tais como o crescimento da organização, a oportunidade de crescimento e o apoio da empresa para o aprendizado), porém estes não foram citados por seus gestores). Portanto, a relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos encontram-se apresentados a seguir.

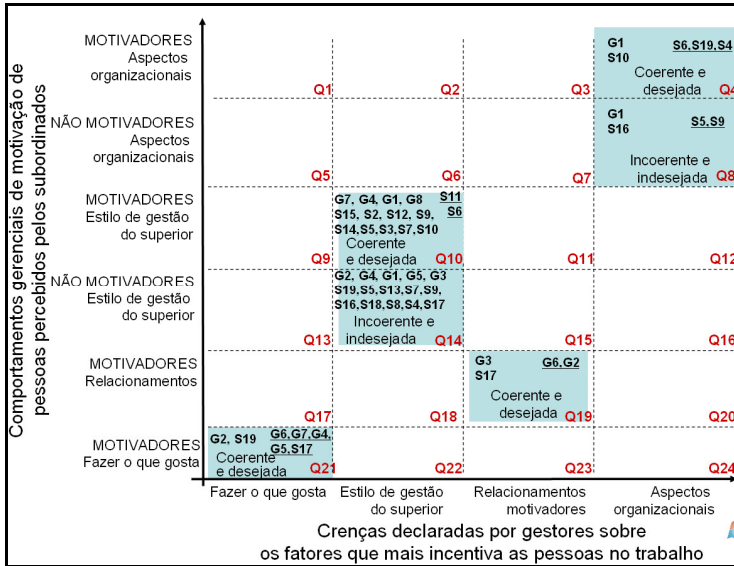


Figura 20 - Relações e grau de coerência existentes entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados

A análise das relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho e os comportamentos gerenciais de motivação das pessoas percebidos pelos subordinados permite constatar coexistirem relações coerentes e incoerentes.

Conforme discussão anterior, não há consenso na percepção dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais de motivação por parte de seus gestores. As percepções encontram-se divididas, já que dos vinte e um subordinados, oito relataram perceber que seus gestores os motivam, sete que não os motivam e seis que os motivam em parte.

Os aspectos relacionados ao estilo de gestão do superior estão entre os mais mencionados, tanto por parte dos gestores quanto dos subordinados. No entanto, conforme apresentado na Figura 20, predominam as relações incoerentes e indesejadas

considerando este aspecto. Como pode ser observado no quadrante 14, cinco gestores declararam crer que o estilo de gestão do superior está entre os fatores que mais motivam as pessoas, e dez de seus subordinados relataram perceber que o estilo de gestão do seu superior como não motivador. A análise detalhada dos aspectos contraditórios permitiu identificar que, ao mesmo tempo em que os gestores declararam ser importantes o reconhecimento, a oportunidade de aprendizado, os desafios, e os relacionamentos de confiança com o gestor, seus subordinados relataram perceber falta de reconhecimento, falta de suporte/acompanhamento do gestor, falta de *feedback/feedback* inadequado, cobrança e controle excessivos, e ausência de desafios.

Contudo, ainda em relação ao estilo de gestão do superior, também foram identificadas relações coerentes, porém em menor quantidade, como pode ser observado no quadrante 10. Neste caso, quatro gestores declararam crer que o estilo de gestão do superior está entre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho. Simultaneamente, nove de seus subordinados relataram perceber o estilo de gestão do seu superior como motivador. Os aspectos mencionados pelos gestores, tais como *feedback* e reconhecimento do gestor, a comemoração de metas alcançadas, o incentivo do gestor ao aprendizado, autonomia, a liberdade para implantar projetos, o suporte do gestor, o tratamento cordial e respeitoso e o relacionamento líder liderado, apresentaram-se coerentes com as percepções de seus subordinados, de que há reconhecimento, oportunidade de aprendizado, desafios e relacionamentos de confiança com o gestor.

As relações coerentes e incoerentes também foram encontradas no que tange os aspectos organizacionais, conforme apresentado nos quadrantes 4 e 8, respectivamente. Já nos aspectos “relacionamentos motivadores” e “fazer o que gosta” foram identificadas apenas relações coerentes (quadrantes 19 e 21, respectivamente). No entanto, destaca-se o fato de dois gestores terem mencionado relacionamentos motivadores sem que houvesse menção de seus subordinados a respeito (G6 e G2 - quadrante 19), bem como de quatro gestores e um subordinado

terem mencionado que fazer o que gosta constitui-se em fator motivador, sem que houvesse menção de seus respectivos subordinados e gestor a respeito (G6, G7, G4, G5, S17 - quadrante 21).

A análise conjunta destes elementos leva a pensar que o estilo de gestão adotado na organização pesquisada privilegia a autonomia dos subordinados e a liberdade, sendo desejado que os resultados sejam alcançados, porém com simultâneo espaço para que as atividades sejam realizadas da forma como se julgue ser melhor. No entanto, os subordinados, ao mesmo tempo em que demonstraram valorizar a autonomia e liberdade, relataram perceber que a falta de suporte e de acompanhamento de seus gestores pode estar sendo excessiva. Esta situação demonstrou que os subordinados possuem a expectativa de ter mais suporte da liderança, mais acompanhamento e *feedback* a respeito do seu trabalho, e a percepção da ausência destes comportamentos acarreta a compreensão de que seus gestores não os apóiam nestes aspectos. Conforme discutido anteriormente no referencial teórico construído neste estudo, o grau de autonomia e delegação deve estar de acordo com o grau de maturidade dos subordinados. Neste caso, conforme as percepções relatadas pelos mesmos, podem ser necessários outros estilos de liderança, tais como a persuasão (comportamento diretivo, mas ao mesmo tempo de apoio) e o compartilhamento (comunicação bilateral, escuta ativa e apoio aos subordinados). É necessário que os gestores avaliem o nível atual de maturidade (maturidade de trabalho – capacidade de fazer alguma coisa; e maturidade psicológica – disposição, motivação ou confiança para fazer alguma coisa) dos subordinados e definam o melhor estilo conforme cada situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Além disso, por meio da adoção de estilos de gestão adequados ao nível de maturidade do subordinado, é possível alcançar mais facilmente os valores organizacionais de eficiência e agilidade (que se encontram descritos no Manual do Colaborador – ver item 2.5.1 Fontes de Informação Indiretas), que conflitam com algumas situações relatadas pelos subordinados (tais como falta de

acompanhamento, falta de planejamento das atividades e falta de desafios).

Destacam-se também que as características do gestor e do seu estilo de gestão foram aquelas mais relatadas pelos subordinados, tanto se considerando os aspectos considerados motivadores quando não motivadores. Tais percepções dos subordinados comprovam a importância do papel da liderança no que tange o fenômeno motivação. Profissionais que ocupam cargos de gestão possuem um papel importante no elo existente entre a organização e as pessoas. Conforme afirmam Bennis e Nanus (1988), a liderança não é um exercício de poder, mas a concessão de poder aos outros. É papel dos líderes traduzirem intenções em realidade e alinhar as pessoas por meio de metas atrativas. Para estes autores, os líderes lideram atraindo, não impelindo; inspirando e não ordenando; criando expectativas realizáveis, embora desafiadoras, e recompensando o progresso em sua direção, e não manipulando; capacitando as pessoas ao uso de suas próprias iniciativas e experiências, e não negando ou restringindo suas experiências e ações. Diante disso, pode ser necessário que os gestores da organização pesquisada invistam mais tempo em reconhecer, acompanhar, dar suporte a seus subordinados, conforme o grau de maturidade que apresentam.

Durante as entrevistas houve um relato de um subordinado que afirmou, em sua percepção, haver na empresa uma crença de que “*quem precisa de elogio é fraco*”, e que por isso o elogio não é algo incentivado na organização. Esta crença tem relação tanto com o *feedback*, quanto com o reconhecimento. Por meio dos relatos dos subordinados constata-se que a forma como o *feedback* ocorre na organização pesquisada é mais percebida como não motivadora (S7, S4, S17) do que como motivadora (S2, S3). O mesmo também ocorre com o reconhecimento, relatado como motivador por S14, S5 e como não motivador por S7, S18, S9, S4, S17. Desta forma, alerta-se para a possível inadequação desta crença (“*quem precisa de elogio é fraco*”) ao se considerar as expectativas das pessoas.

Além disso, é preciso considerar que o *feedback* constitui-se em uma prática que pode conduzir à valorização e ao

desenvolvimento profissional, e sua ausência pode acarretar ansiedade e desmotivação para alguns profissionais. O *feedback* refere-se à informação dada ao aprendiz que descreve e discute seu desempenho em determinada situação ou atividade. O *feedback* gera uma conscientização valiosa para a aprendizagem, pois ressalta as dissonâncias entre o resultado pretendido e o real, incentivando a mudança; também aponta os comportamentos adequados, motivando o indivíduo a repetir o acerto. Se a informação for capaz de causar mudança no padrão de desempenho observado, tem-se um processo de aprendizagem (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL, 2007). Estes conceitos são pertinentes ao contexto organizacional, visto ser desejável que os gestores exerçam o papel de tutores junto a seus subordinados, promovendo o desenvolvimento de suas competências.

Entre os princípios ligados à aprendizagem dos adultos, inclui-se o desejo de receber *feedback*, juntamente com a necessidade de participação ativa no processo de aprender, a auto-diretividade e a curiosidade de explorar soluções. Uma vez que reforça a prática reflexiva, o *feedback* está fortemente vinculado ao conceito de desenvolvimento profissional contínuo, habilidade considerada essencial no médico que se deseja formar. A falta de *feedback* gera incertezas, amplifica o sentimento de inadequação e distancia o aprendiz dos objetivos propostos, podendo levá-lo a interpretar seus comportamentos de maneira totalmente inapropriada e a desenvolver uma "falsa confiança" ou medo exagerado do erro. Criar oportunidades de receber *feedback* permite que o subordinado desenvolva e aprimore sua auto-percepção e contribui para que ele aprenda a se auto-avaliar de maneira coerente e precisa (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL, 2007).

Os conceitos acima expostos são demonstrados na prática por meio do relato apresentado a seguir:

*“Então às vezes a gente faz uma coisa boa, uma coisa certa e fica naquela: ‘Será que foi bom? Será que não foi? Será que o*

*meu supervisor gosta do meu trabalho? Será que não gosta'? Então assim, nunca tivemos uma conversa pra passar um feedback, sabe, pra saber se eu tô fazendo meu trabalho certo, se eu não tô, porque eu também sou um líder, ele comanda, na verdade cinco, seis pessoas, no meu setor eu comando bem mais, entendeu?" (S7).*

Esta situação pode se tornar ainda mais significativa considerando que os subordinados, em sua maioria, também coordenam equipes (grande parte deles são gerentes, coordenadores e supervisores). A análise dos documentos da organização permitiu identificar que não estão formalizadas políticas de desenvolvimento de pessoas com o respectivo orçamento. Esta situação pode ser ilustrada por meio dos relatos de um gestor entrevistado:

*"Toda tentativa que a gente entra, às vezes a gente percebe algum curso que vai ter na região, que vai ao encontro do que a empresa tem como perfil de liderança, a gente solicita treinamentos pra subordinados, pra todo mundo, não consegue, sempre é barrado" (G1).*

Por meio da coleta de dados a respeito de treinamentos e programas de desenvolvimento realizados na empresa com as lideranças, foi identificada a realização de um treinamento destinado aos gerentes, coordenadores, supervisores, técnicos, analistas, que foi conduzido pela Vice-Presidência e pelos profissionais do Módulo de Desenvolvimento Humano. Neste treinamento foram trabalhadas as competências detalhadas no item 2.5.1.2 b). No entanto, por meio do relato de um gestor, identificou-se a percepção que

*"Não está claro o que é liderança para a organização, qual o perfil de liderança que mais se identifica com os valores da*

*empresa, qual que é o modelo, esse modelo fica bastante abstrato” (G1).*

Diante desta percepção, somada às percepções dos subordinados de que falta feedback, acompanhamento, suporte e reconhecimento, revela-se necessário primeiramente definir o modelo de liderança, ou as competências necessárias para orientar os profissionais em cargos de gestão na organização. Posteriormente, e de maneira congruente ao modelo definido, é preciso intensificar as práticas de *feedback*, reconhecimento, suporte e acompanhamento da liderança. Por fim, também investir na formação dos subordinados entrevistados, que fazem parte da média gerência da organização.

Paralelamente a isso, um gestor relatou acreditar que uma das principais dificuldades dele na organização é fazer com que as pessoas se sintam reconhecidas. Relatou que muitas vezes elogios feitos no posto de trabalho não são percebidos pelos subordinados como reconhecimento. Somente aqueles realizados em um espaço reservado, em que estão presentes líder e liderado, é que são percebidos pelos subordinados como reconhecimento. Além disso, o gestor entende também que o reconhece de outras formas. Considerando tais entendimentos, questiona-se: como aproximar a percepção dos trabalhadores de que falta reconhecimento e *feedback*, suporte e acompanhamento, da percepção dos gestores de que muitas vezes elogiam e reconhecem seus subordinados, porém sem que os mesmos percebam desta maneira?

É preciso lembrar que ambas as visões caracterizam-se como percepções, que se constituem no processo pelo qual a realidade é filtrada e apreendida, por isso, não representam a realidade em si, mas os indícios essenciais que são ressaltados por gestores e por subordinados. As expectativas, motivações, emoções, objetivos e interesses influenciam o processo perceptivo (DAVIDOFF, 2001; LURIA, 1979). Desta forma, é preciso que as diferentes percepções sejam trocadas por meio do diálogo com a finalidade de aproximar as visões divergentes, e convergir para que o reconhecimento expresso pelos gestores seja



percebido como tal pelos subordinados (CAMPOS, 2003). Cabe lembrar que o reconhecimento foi um dos fatores mais citados pelos gestores como o que mais incentiva as pessoas no trabalho. Portanto, tanto gestores quanto subordinados reconhecem tratar-se de um fator que quando presente traz motivação, e quando ausente pode trazer não motivação.

O aspecto organizacional mencionado por um gestor como aquele fator que mais incentiva as pessoas no trabalho foi a estabilidade no emprego. Este aspecto não foi relatado pelos subordinados. Outra ênfase do grupo de gestores foi a declaração da crença de que a remuneração não é o fator mais importante. No entanto, os subordinados relataram como aspecto organizacional não motivador a remuneração e a falta de política de retenção de pessoas. As crenças gerenciais de que a remuneração não é o aspecto mais importante pode decorrer na falta de investimento em políticas organizacionais relacionadas à remuneração (envolvendo salários e benefícios) e à retenção de pessoas no que tange a remuneração, conforme percepção dos subordinados de tais aspectos como não motivadores.

Apesar de estudos demonstrarem que a remuneração não é o único fator motivador, ele encontra-se entre os fatores considerados como mais importantes no que tange as características do trabalho. Morin (2001), em pesquisa realizada sobre os sentidos do trabalho, identificou que boas condições de trabalho (trabalho que corresponda às competências do empregado, que forneça oportunidades de valorização pessoal, um horário de trabalho conveniente, um bom salário, além de condições que preservem a saúde), oportunidades para aprender e prestar serviços e trabalho interessante (variado, com muita autonomia, de que realmente se goste, e com liberdade para decidir como fazê-lo) estão entre as características do trabalho consideradas mais importantes pelo grupo de indivíduos entrevistados. Não se pode, portanto, desconsiderar a remuneração como um fator importante.

Conforme estudos realizados por Herzberg (1997) há fatores considerados motivacionais (aqueles que de fato motivam as pessoas – os que são intrínsecos ao trabalho – execuções,

reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso) e fatores considerados higiênicos (aqueles que não motivam as pessoas, mas quando presentes evitam a insatisfação – política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança). A remuneração é considerada um fator higiênico, ou seja, não é capaz de motivar, mas quando avaliada de forma insatisfatória, pode gerar desmotivação. Adicionalmente, conforme os estudos realizados por Maslow (2001) as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância (em ordem crescente: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades relacionadas à auto-estima e necessidades de auto-realização). O homem cujas necessidades de nível inferior não estão satisfeitas é motivado pela necessidade de satisfazê-las. Por isso, apesar da remuneração constituir-se em um fator higiênico, a insatisfação com a remuneração pode levar os trabalhadores a priorizar a satisfação desta necessidade em detrimento de outras consideradas hierarquicamente mais elevadas (como a auto-realização relacionada à necessidade de utilizar as próprias potencialidades, se desenvolver continuamente e ser criativo – comportamentos sempre desejados nas organizações).

Há discordâncias, no entanto, sobre a hierarquia de importância discutida por Maslow (2001). Por um lado, há uma considerável evidência de que não existe hierarquia e que as necessidades de nível inferior (aquelas voltadas à sobrevivência) devem ser satisfeitas antes que a pessoa possa dedicar energia às de mais alto nível. Por outro lado, há exceções, como estudos que demonstram que as necessidades de nível mais elevado podem existir separada e paralelamente às necessidades de sobrevivência (COHEN; FINK; 2003).

De qualquer maneira, os aspectos organizacionais não motivadores, relatados por alguns subordinados, que envolvem a falta de políticas de retenção de pessoas (S9), falta de incentivo ao desenvolvimento (S16) e remuneração inadequada (S5, S9) relacionam-se às necessidades humanas discutidas por Herzberg

(1997) e Maslow (2001). Independente de constituírem-se em fatores higiênicos ou motivacionais, ou de necessidade inferior ou superior, deve ser analisado na organização pesquisada visando melhor adequar as políticas organizacionais existentes às necessidades humanas.

Outros aspectos organizacionais relatados pelos subordinados como motivadores foram o crescimento organizacional, o apoio da empresa para o aprendizado e as oportunidades de crescimento. Estes relatos analisados à luz da história da organização pesquisada permitem compreender que a mesma encontra-se em expansão desde sua fundação. Consequentemente, os profissionais que dela fazem parte têm tido oportunidades de crescer e aprender coisas novas. No entanto, simultaneamente a esta constatação, destaca-se o relato que falta incentivo ao desenvolvimento (S16), revelando que o crescimento dos profissionais decorrente da expansão da organização e do aprendizado ocorrido na prática possa não estar acompanhado do preparo formal destes mesmos profissionais para que possam assumir novos cargos, atividades e responsabilidades, bem como preparar-se para o futuro organizacional, já que há planos para que a expansão continue. Conforme alertam Abbad e Borges-Andrade (2004), ambientes organizacionais que disponibilizam os recursos materiais apropriados e oferecem suporte ao desempenho dos trabalhadores provavelmente terão maiores índices de aprendizagem e transferência que as organizações que costumam responsabilizar apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam.

A possibilidade de fazer o que gosta no trabalho foi mencionada pela maioria dos gestores (cinco deles - G6, G2, G7, G4, G5) como sendo um aspecto que incentiva as pessoas no trabalho. No entanto, isto foi relatado apenas por dois subordinados (S19, S17) que enfatizaram gostar do que fazem, realizar novos projetos e ver os resultados do trabalho.

Conforme discutido anteriormente no referencial teórico construído neste estudo sobre as teorias motivacionais, a possibilidade de desenvolver e aplicar competências no trabalho constitui-se em fator motivacional (HERZBERG, 1997) situado

no nível mais alto da hierarquia de necessidades humanas (MASLOW, 2001). Por isso torna-se importante que os gestores propiciem condições para que seus subordinados possam desenvolver e aplicar suas potencialidades no trabalho, administrando rumo à integração dos objetivos organizacionais e pessoais dos trabalhadores (MCGREGOR, 1992).

Ainda com relação aos aspectos que não motivam os subordinados, destaca-se o discurso incoerente, aspecto referente à subcategoria “Estilo de Gestão do Superior considerado não motivador”, que está relacionado à visão de que alguns discursos presentes na organização podem não ser coerentes com situações percebidas pelos subordinados, conforme apresentado a seguir:

*“Esses dias fizeram uma apresentação aqui e disseram que nós vamos bater todos os recordes e vamos empatar no zero a zero financeiramente. Pó, pra uma pessoa que é inteligente, vamos bater recordes e vamos empatar? Alguma coisa está errada no negócio ou isso não é verdade... A empresa cresceu e se multiplicou, ainda dizer que ela não dá resultado, né? É a melhor empresa do mundo na visão de alguns fornecedores e não damos resultado? Reunir toda a gerência aqui e dizer que bateu recorde de produção e que isso não deu resultado pra empresa? É desmotivador... Indicador, todo mundo sabe que indicador é um negócio manipulado, e o indicador começa a perder a credibilidade...” (S9).*

O trecho acima relatado relaciona-se à ausência de confiança, franqueza e respeito, aspectos que estão relacionados à percepção de injustiça no trabalho (MASLACH; LEITER, 1999). Para as autoras, tal situação se agrava por causa da crise atual, que acarretou a diminuição da comunicação aberta e honesta nas empresas. A pressão competitiva e os valores administrativos de curto prazo estimulam a falta de transparência. A administração

frequentemente é lenta para divulgar informações sobre seus planos e, por vezes, não se sabe o que acontecerá em um futuro mais distante. Paradoxalmente, esta situação constitui-se em um dos aspectos que causam desgaste físico e emocional no trabalho, podendo desencadear o stress (MASLACH; LEITER, 1999).

Considerando as consequências negativas do discurso incoerente (ausência de confiança, franqueza, respeito, desgaste físico e emocional no trabalho e stress) destacadas acima, sugere-se que na organização pesquisada haja a divulgação dos resultados organizacionais de forma clara, transparente, e que permita a compreensão dos subordinados do contexto organizacional. O relato apresentado no parágrafo anterior revelou que não houve compreensão dos subordinados dos resultados organizacionais divulgados, o que causou ressentimento, desmotivação e desconfiança, elementos que não impactam positivamente o ambiente corporativo e as relações gestores x subordinados.

### 3.9 AVERSÃO INERENTE AO TRABALHO

A crença de que o ser humano, de modo geral, tem aversão inerente ao trabalho e o evita sempre que possível, segundo McGregor (1992), constitui-se em pressuposição gerencial acerca da natureza e do comportamento humano, que está implícita em práticas e políticas gerenciais. Segundo esta pressuposição, a gerência deve agir de forma a neutralizar uma inerente tendência humana de fugir do trabalho. Desta maneira, os comportamentos gerenciais decorrentes da crença de que o ser humano tem aversão inerente ao trabalho são de comando e controle. De outra maneira, a crença gerencial pode ser outra, a de que o ser humano não evita inerentemente o trabalho, e pode inclusive gostar e desejar trabalhar. Por conseguinte, são esperados comportamentos gerenciais que levem à criação de condições para que as pessoas gostem e busquem o trabalho como forma de realização pessoal e profissional.

Assim, nesta categoria serão investigadas as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência inerente de aversão das pessoas ao trabalho de forma comparativa às percepções dos subordinados sobre as condições criadas (ou não) por seus gestores para que gostem do seu trabalho. Visando discuti-la, será apresentado inicialmente um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 02.8.6.2.

Foi considerada incoerente e indesejada a situação em que os gestores declararam crer que as pessoas possuem aversão inerente ao trabalho, e seus subordinados relataram perceber que seu gestor cria condições para que gostem do trabalho. A incoerência está no fato de que, se as pessoas são inerentemente avessas ao trabalho, não adianta criar condições para que gostem do mesmo, pois a aversão faz parte de sua natureza, não sendo possível mudá-la. Da mesma maneira, considerou-se incoerente e indesejada a declaração de crenças de que as pessoas não possuem aversão inerente ao trabalho simultaneamente a percepções dos subordinados de que seu gestor não cria condições para que gostem do seu trabalho. Se as pessoas não são avessas ao trabalho, podendo gostar e buscar realizá-lo, torna-se necessário criar condições para que tais comportamentos sejam manifestados pelos subordinados. Constitui-se, portanto, papel dos gestores contribuir na criação de condições para que as pessoas gostem do seu trabalho.

A situação em que os gestores declararam crer que as pessoas possuem aversão inerente ao trabalho, quando ocorre de maneira coerente às percepções dos subordinados de que não são criadas condições para que gostem do seu trabalho, é considerada coerente, porém indesejada. Isso porque tal situação aproxima-se das pressuposições da Teoria X. Segundo McGregor (1992), o ser humano não possui aversão inerente ao trabalho. Comportamentos aversivos ao trabalho podem existir e decorrer

de circunstâncias, e não de uma aversão essencial e inerente do ser humano ao trabalho. Os comportamentos gerenciais decorrentes de tais crenças relacionam-se à compreensão de que a melhor forma de neutralizar a aversão inerente das pessoas ao trabalho é por meio de comandos e controles, situação que não promove o aumento da maturidade dos trabalhadores, acarretando um ciclo vicioso: quanto mais controle, menos gosto pelo trabalho, reforçando as crenças de que as pessoas possuem aversão inerente ao trabalho (MCGREGOR, 1992).

As crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente das pessoas ao trabalho foram definidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, as pessoas gostam ou não de trabalhar?” (questão 19 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). O objetivo desta pergunta foi verificar as crenças dos gestores relativas à existência ou não de aversão inerente das pessoas ao trabalho. As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “As pessoas gostam de trabalhar” e “Há pessoas que trabalham por obrigação”.

Já os comportamentos gerenciais de criar condições (ou não) para que os subordinados gostem do trabalho, conforme sua percepção, foram conhecidos a partir de suas respostas à questão: “Em sua opinião, seu superior imediato cria ou não condições para que você goste do seu trabalho?” (questão 21 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). Esta questão possuiu como objetivo identificar as percepções dos subordinados sobre as condições criadas ou não pelo seu gestor para que gostem do trabalho. As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Gestor cria condições para que goste do trabalho”; “Gestor cria, em parte, condições para que goste do trabalho”; “Gestor não cria condições para que goste do trabalho”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 12, apresentado a seguir.

<b>Subcategorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos gestores</b>	<b>Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
As pessoas gostam de trabalhar	G6, G2, G4, G1, G5, G3		<i>“Acho que gostam (...) elas fazem porque gostam” (G5).</i>
Há pessoas que trabalham por obrigação	G7, G8		<i>“Eu acho que muitas pessoas não gostam” (G8).</i>
Gestor cria condições para que goste do trabalho		S11, S6, S19, S15, S2, S14, S1, S10, S12, S4	<i>“Sim. Dentro das possibilidades dele, sim” (S15).</i>
Gestor cria, em parte, condições para que goste do trabalho		S5, S3, S7, S9, S17	<i>“Eu acho que em parte sim e em parte não” (S17)</i>

Quadro 12 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente ao trabalho e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de criar (ou não) condições para que gostem do trabalho



Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor não cria condições para que goste do trabalho		S13, S16, S18, S8	<i>“Não. Eu estou aqui porque eu gosto do que faço, mas ele não cria nada” (S16).</i>

Quadro 12 (cont.) - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente ao trabalho e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de criar (ou não) condições para que gostem do trabalho

Como pode ser percebido, a maioria dos gestores (G6, G2, G7, G4, G1, G5, G3) declarou crer que “As pessoas gostam de trabalhar”. As sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir:

*“Acho que gostam, todas, não tem nenhuma pessoa que posso dizer que está obrigada. Todas elas, eu vejo e percebo que elas fazem porque gostam” (G5).*

*“Acho que eles gostam de trabalhar, acho que todo mundo gosta do meio em que fica de uma maneira ou de outra. Tens que ganhar a tua sobrevivência, tem que sobreviver de alguma maneira, mas em geral as pessoas, acho que gostam de produzir alguma coisa, nesse sentido trabalhar” (G2).*

Já a subcategoria “Há pessoas que trabalham por obrigação” foi definida a partir da resposta de dois gestores (G7, G8), cujas sínteses das verbalizações são apresentadas adiante.

*“Eu acho que muitas pessoas não gostam, prefeririam ficar na praia, ou ir passear, viajar, fazer outra coisa, etc. Só que o trabalho é uma necessidade, pelo ganha pão ou pela renda” (G8).*

*“Tem pessoas também que se pudessem, não gostariam de trabalhar, e falam isso aberto” (G7).*

Um gestor (G8) declarou crer, ainda, que a falta de oportunidade pode levar a não gostar do trabalho, o mesmo que declarou que há pessoas que trabalham por obrigação. Sua resposta pode levar à interpretação de que o mesmo não compreende a aversão ao trabalho como uma característica inerente da natureza humana, mas sim como uma consequência da falta de oportunidades. A síntese da verbalização deste gestor elucida esta afirmação:

*“Tem muita gente que não descobriu que tem essa vontade de fazer alguma coisa, por que não teve o ambiente pra poder se desenvolver, então pra muita gente o trabalho é um peso” (G8).*

Alguns gestores (G1, G3, G5, G7) também relataram comportamentos que demonstram que as pessoas gostam de trabalhar, tais como falar abertamente que gosta de trabalhar (G1), demonstrar gostar de voltar das férias (G1), demonstrar pró-atividade (G5), procurar ajuda do gestor (G3), e demonstrar perceber o trabalho como possibilidade de crescimento (G7). As sínteses das verbalizações apresentadas a seguir ilustram estes relatos.

*“Daí a pessoa fala: ‘ainda bem que eu passei do período de experiência, porque eu tenho gostado muito de trabalhar aqui, e tal’. Muitas pessoas comentam” (G1).*

*“Às vezes a pessoa está estressada, e fica dizendo: ‘eu quero tirar férias, porque eu não aguento mais, preciso de férias’. Tá, a gente dá férias pra pessoa. Quando ela volta: ‘ah, não aguentava mais ficar em casa, ainda bem que eu estou aqui’, a gente vê bastante isso” (G1).*

*“Nenhuma faz corpo mole ou faz porque tem que fazer. Elas estão aqui, e eu percebo isso bem claro, que elas fazem por elas gostam daquilo que elas fazem” (G5).*

*“Eles têm vindo sabe buscar, eles têm vindo buscar ajuda, têm vindo discutir os problemas. Isso é bom, é um bom sinal” (G3).*

*“Elas dizem: ‘pô, vai ter mais trabalho pra fazer, que ótimo! Meu emprego está garantido, eu tenho mais coisa pra fazer, então isso vai me dar mais possibilidade de crescimento’” (G4).*

Alguns gestores declararam ainda (G4, G3) crer que há fatores que ajudam as pessoas a gostarem do trabalho, tais como o fácil acesso à liderança (G3), os relacionamentos no trabalho (G4), os desafios no trabalho (G4) e o suporte da liderança (G3). As sínteses de seus relatos são apresentadas em seguida:

*“Eles dizem que se espantam até com o nosso jeito de se relacionar com as pessoas, que a gente conversa com todo mundo, a gente sabe o nome, vai lá*

*conversa com a pessoa, pergunta, se informa, e eles se sentem à vontade, se sentem lisonjeados com isso, têm liberdade pra chegar pra conversar com a gente” (G3).*

*“Se tirar o trabalho da pessoa, ela já enche o saco de não ter relacionamento que o seu trabalho traz” (G4).*

*“Então tem essa liberdade de os próprios coordenadores e supervisores se importarem em atender as pessoas. Eles são ajudados a resolver. Eu digo: ‘nós estamos sempre à disposição, vocês tem liberdade pra buscar a solução dos problemas’” (G3).*

Por fim, houve outros relatos dos gestores que se considera pertinente destacar, tais como crenças de que ninguém consegue ficar sem fazer nada (G8), e que o trabalho é necessário para a saúde mental (G4), como ilustra as sínteses das verbalizações a seguir:

*“Mas ninguém consegue ficar sem trabalhar, eu não acredito que alguém consiga ficar sem trabalhar eu estou dizendo trabalhar, fazer qualquer coisa, até construir a sua própria casa fazer um jardim, plantar cuidar do outro, trabalhar numa ONG, sei lá. Pode ter gente que não queira trabalhar numa empresa, legítimo, mas a pessoa precisa fazer alguma coisa, precisa, ter uma contribuição que não é nem pra sociedade, é pra ela mesma” (G8).*

*“Se não tem o desafio que o trabalho traz, a pessoa entra em parafuso, é difícil você ver alguém chegando, acordar cedo, dizer:*

*‘nossa, que vontade de trabalhar’, é difícil, mas se você tira o trabalho dessa pessoa, acho que a pessoa entra em fuso, ela pira” (G4).*

Com relação aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, apesar da questão realizada referir-se às condições criadas (ou não) pelo gestor para que o subordinado gostasse do trabalho, outras condições não relacionadas diretamente ao gestor foram citadas. Optou-se por também analisá-las.

A subcategoria “Gestor cria condições para que goste do trabalho” foi definida a partir das respostas de dez subordinados (S11, S6, S19, S15, S2, S14, S1, S10, S12, S4). As sínteses de suas verbalizações são apresentadas em seguida: “*Sim. Dentro das possibilidades dele, sim*” (S15). “*Cria, né? Eu só gosto do meu trabalho pelas condições que ele criou e ainda cria*” (S12).

Já a subcategoria “Gestor cria, em parte, condições para que goste do trabalho” foi definida a partir das respostas de cinco subordinados (S5, S3, S7, S9, S17), que enfatizaram perceber que seu gestor cria condições parciais para que os mesmos gostem do trabalho. As sínteses a seguir elucidam esta subcategoria:

*“Acho que em parte, vamos dizer assim, em parte. Em parte por que tem sim uma parte boa tem né? Por que senão também não estaria aqui. Eu acho que em parte sim e em parte não” (S17);*

*“Olha, tirando as questões que eu te falei de deficiências, que a gente sente, o restante é bastante positivo né” (S9).*

A subcategoria “Gestor não cria condições para que goste do trabalho” foi definida a partir das percepções relatadas por quatro subordinados (S13, S16, S18, S8), que relataram perceber que seu gestor não cria condições para que gostem do seu

trabalho. Algumas sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir:

*“Não. Eu estou aqui porque eu gosto do que faço, mas ele não cria nada assim: ‘ó, tu vais trabalhar aqui, vai merecer isso, isso e isso’, nada disso” (S16).*

*“Não. Não cria condições assim, na verdade eu gosto do meu trabalho, ponto” (S8).*

Além destas subcategorias, os subordinados relataram diferentes aspectos que consideram influenciar no fato de gostarem do seu trabalho, tais como aspectos do Estilo de Gestão da Empresa (com ênfase para a possibilidade de fazer trabalho de qualidade, a perspectiva de futuro da empresa, a festa de fim de ano e os constantes desafios) (G7, G9, G12), conforme relatos a seguir

*“É essa inovação que a empresa tem, constantemente, a empresa, ela vai ser outra no ano que vem, e vai ser outra no outro ano, e é por isso que eu estou aqui.” (S12).*

*“Pra mim é uma satisfação muito grande conseguir desenvolver e executar um projeto desse nível entende, por que você normalmente morre em custo, morre em outras questões, na maior parte das vezes as pessoas fazem a opção de um custo menor, aqui se faz a opção do custo benefício” (S9).*

Da mesma maneira, outros subordinados (G4, G7, G17) relataram aspectos da estrutura organizacional que os levam a gostar do trabalho (destaque para os benefícios de alimentação, dentista, transporte, para a estrutura da empresa e para os recursos

de trabalho), conforme pode ser melhor compreendido por meio de suas verbalizações:

*“Tem toda essa questão assim hoje de ter condições, tipo, hoje a gente tem uma sala de treinamento, coisa que não tinha. Quando a gente fundou realmente aqui, melhorou muito as condições do nosso trabalho” (S17).*

*“É, hoje a empresa oferece o transporte, que é o transporte particular e que pega o pessoal praticamente na porta de casa, então eu acho isso motivação, tem uma alimentação qualificada, alimentação do SESI, alimentação preparada aqui, isso também considero uma motivação” (S7).*

Houve ainda dez subordinados (S6, S15, S2, S14, S5, S3, S1, S10, S17, S11) que relataram comportamentos do gestor que os levam a gostar do trabalho (tais como dar liberdade/autonomia, respeitar o subordinado, dar suporte ao subordinado, relacionar-se com o subordinado de forma agradável, incentivar o subordinado, demonstrar abertura a novas ideias, possibilitar ao subordinado fazer o que gosta, e estabelecer um clima de confiança). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas a seguir:

*“Eu gosto dessa autonomia, ele vai deixando até que eu passo pra ele: ‘posso fazer sozinho’. Ele realmente confia” (S5).*

*“Acho que a gente tem que saber respeitar as pessoas, respeitar as diferenças, e ali existe respeito. São várias pessoas completamente diferentes, mas existe um respeito e uma harmonia muito grande” (S6).*

*“Dar condições de trabalho, né? ‘O que você precisa? Precisa de tal coisa? Então eu vou tentar conseguir isso pra você’. Melhorar o máximo possível o ambiente de trabalho” (S15).*

*“Só por ter um relacionamento agradável e esse clima de confiança, já cria as condições para você se motivar” (S11).*

Houve também relatos de aspectos que não levam os subordinados a gostar do trabalho. Os subordinados S18, S13, S5, S19 e S8 relataram comportamentos do gestor neste sentido, tais como exercer cobranças/controles inadequados (S18), não acompanhar o subordinado (S13), não dar suporte ao subordinado (S5), interagir pouco com a equipe (S19), não defender as necessidades da área (S8), não dialogar de forma transparente (S8), não planejar as atividades (S19), não remunerar o subordinado conforme função desempenhada (S8) e não ser focado (S18). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas a seguir, ilustrando suas percepções:

*“Por causa dessas cobranças dele. Eu acho que se ele sossegasse um pouco mais, ficasse mais relaxado, não ficasse controlando tanto o horário, querendo saber da vida de todo mundo, não da vida, mais do que está fazendo o horário de trabalho. Eu até acho que ele deva saber o que hoje está fazendo, mais de outra forma, sei lá, pede o relatório do final da semana, ‘me passa um relatório com tudo o que você fez, ou no final do dia’, mas: ‘o que você fez de manhã? O que você fez à tarde? O assunto daquela reunião?’ Mas não assim, ficar perguntando: ‘o que você estava conversando com ele? Como era o*



*assunto?’ Isso deixa o ambiente pesado” (S18).*

*“Quando eu saí da minha função anterior, ficou uma pessoa que trabalhava comigo, ele era nível 2. Foi, ó, suado pra ela chegar ao 2. Mas consegui. Quando eu saí ele absorveu todas as minhas funções que eram acima do nível dele. Então o salário era incompatível com as funções. Ele era chamado em reunião, ela levava ‘mijada’ em reunião como a função que ele exercia, mas não ganhava pra isso, ganhava como qualquer outro que estava trabalhando lá, e tinha uma equipe, que foi a minha, que eu deixei pra comandar. Pô, tu vai ficar carregando nas costas um fardo, por que é complicado, tudo o que tem aqui eles chamam e te descascam né, e ficar ganhando como uma outra pessoa que está trabalhando do teu lado está fazendo o serviço ali e indo pra casa e está tudo certo, não é justo” (S8).*

Houve também relatos de aspectos do estilo de gestão da organização que não levam os subordinados a gostarem do trabalho (relatados por quatro subordinados - S6, S7, S4, S17), tais como falta de avaliação do trabalho do setor (S6), falta de comemorações (S7), falta de investimento no setor (S17), falta de reconhecimento (S7, S6), falta de regras claras para a Política de Carreira (S4), falta de regras claras para a Política de remuneração (S4) e falta de oportunidades de desenvolvimento (S7). Algumas sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir:

*“A única coisa é mais da maneira de reconhecimento, aqui tem uma política muito rígida em relação a benefícios. Em relação a salário. A minha queixa não é*

*que ela é rígida, ela não é clara. Ela não atende a nenhuma regra pré-estabelecida. Assim: é uma regra de mercado? Não. Não é regra de mercado. É uma regra é interna X? Não. Essa regra também não existe. Então isso meio que frustra um pouco. Você não saber exatamente qual é a regra do jogo. Por que eu lido bem com isso, com regra. Tem a regra lá, tá, se chegar tal e tal coisa, ou até você saber, a regra é essa. Se o cara me atende ou não me atende, também é legítimo da empresa ter a sua regra. Não atende e não tem problema, é uma adequação minha, cabe a mim aceitar ou não. Mas a regra está lá, ela existe, mas no caso, não. Essa regra não existe e acho que isso é o mais chato, mais de frustrante, de não ter as regras na mão” (S4). “Então a motivação é a coisa que sinto mais falta dentro da empresa, por parte de todos até. Eu falo: desenvolvimento, feedback, elogio...” (S7).*

Por fim, outros dois subordinados (S7, S16) relataram aspectos da estrutura organizacional que não os levam a gostar do trabalho, com ênfase para a falta de Plano de Saúde, como pode ser observado na síntese de seus relatos:

*“A gente não tem plano de saúde, que eu acho que seria um ponto bem forte para a motivação. Saúde, no país que a gente vive é precário, e se tu tem um plano de saúde, isso te dá um conforto maior e isso pra empresa dá uma estabilidade maior pro funcionário” (S7).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 21, a seguir.

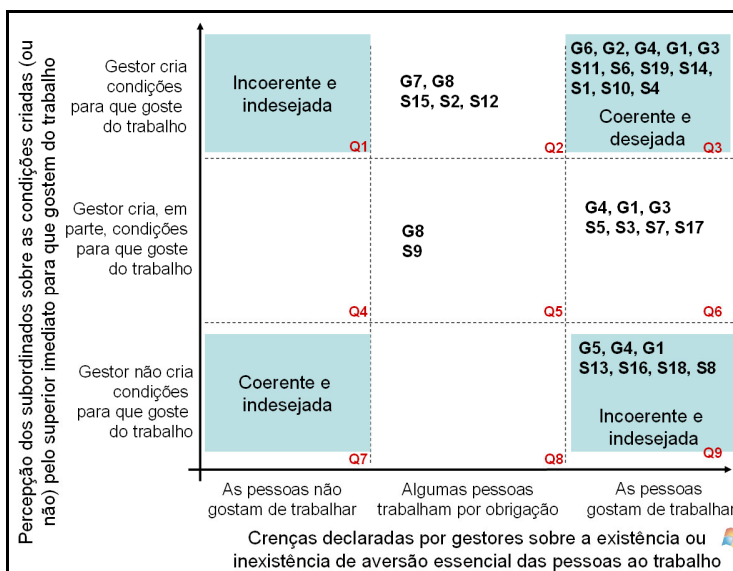


Figura 21 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a existência ou inexistência de aversão inerente das pessoas ao trabalho e os comportamentos gerenciais, percebidos pelos subordinados, de criar condições (ou não) para que gostem do trabalho

A análise das relações entre as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados permite identificar haver prevalência de situações coerentes e desejadas. Porém, simultaneamente, são identificadas situações incoerentes e indesejadas e parcialmente coerentes. As relações que constam no quadrante 3 foram consideradas coerentes e desejadas, pois os gestores G8, G2, G4, G1 e G3 declararam crer que as pessoas gostam de trabalhar, e seus subordinados S11, S6, S19, S14, S1, S10 e S4 relataram perceber que aqueles criam condições para que estes gostem de seu trabalho. Por meio da análise detalhada das situações coerentes identificou-se que dois gestores (G4, G3) citaram alguns fatores que ajudam as pessoas a gostarem do trabalho. Dentre eles está o fácil acesso à liderança e o suporte da liderança. Estes aspectos são citados por alguns subordinados

como sendo condições criadas pelo seu gestor para que gostem do seu trabalho (dar liberdade/autonomia, dar suporte ao subordinado, demonstrar abertura a novas ideias, respeitar o subordinado, relacionar-se com os subordinados de forma agradável).

Já as relações destacadas no quadrante 9 foram consideradas incoerentes e indesejadas, pois os gestores G5, G4 e G1 declararam crer que as pessoas gostam de trabalhar, porém seus subordinados (S13, S16, S18 e S8) relataram perceber que seu gestor não cria condições para que gostem do seu trabalho. As condições não criadas dizem respeito a comportamentos do gestor que não levam os mesmos a gostar do trabalho (não acompanhar o subordinado, exercer cobranças/controles inadequados, não dar suporte ao subordinado, interagir pouco com a equipe, não dialogar de forma transparente, não defender as necessidades da área). Trata-se de aspectos de responsabilidade dos gestores, e que influenciam diretamente no fato dos subordinados gostarem ou não de trabalhar na organização estudada.

Foram identificadas, também, relações parcialmente coerentes, como aquelas dos quadrantes 5 e 6: os gestores declararam crer, respectivamente, que as algumas pessoas trabalham por obrigação, e que as pessoas gostam de trabalhar, porém seus subordinados relataram perceber que são criadas condições pelo seu gestor, em parte, para que gostem do seu trabalho. Também foram consideradas parcialmente coerentes as relações descritas no quadrante 2: os gestores G7 e G8 declararam crer que algumas pessoas trabalham por obrigação, porém seus subordinados relataram perceber que seus gestores criam condições para que gostem do seu trabalho. As situações acima relatadas foram consideradas parcialmente coerentes, pois o fato dos gestores crerem que algumas pessoas trabalham por obrigação poderia fazê-los não acreditar ser necessário criar condições para as mesmas gostarem do seu trabalho.

Conforme discutido anteriormente no referencial teórico construído neste estudo, a auto-realização constitui-se em uma necessidade humana (MASLOW, 2001), relacionada à

possibilidade de desenvolver potencialidades e aplicá-las no trabalho. Conforme Herzberg (1997), os fatores intrínsecos ao trabalho (execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento, progresso na carreira) são fatores motivadores. McGregor (1992) alerta que as pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer no trabalho as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se com indolência, passividade e má vontade para aceitar responsabilidade. No entanto, tal fato não decorre da aversão inerente das pessoas ao trabalho, e sim da impossibilidade de satisfazer determinadas necessidades. Os subordinados relataram percepções de comportamentos gerenciais que se relacionam a condições criadas para que gostem do trabalho e também em condições que não são criadas. Cabe aos gestores atentar-se de que a ausência de certas condições pode levar à passividade e retração dos subordinados diante do trabalho, não por constituir-se essência das pessoas, mas como decorrência de circunstâncias organizacionais.

Alguns subordinados relataram aspectos do estilo de gestão da organização que não os levam a gostar do trabalho que estão relacionados a políticas organizacionais (falta de política de carreira, falta de política de remuneração, falta de oportunidades de desenvolvimento). Schein (2007) propõe um modelo para estudar as manifestações culturais dividido em três níveis. O primeiro é o dos Artefatos Visíveis, que compreende o ambiente físico da organização (layout, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos públicos, processos organizacionais, rituais e mitos organizacionais). O segundo nível é o dos valores racionalizados ou idealizados, também denominados como valores aparentes ou esposados, que representam o que as pessoas desejam ou entendem ser o mais correto, mas que não são necessariamente aqueles praticados. O terceiro nível, denominado Pressupostos Básicos, situa-se no nível mais profundo e de difícil acesso, e, ao ser considerado como verdade inquestionável e natural da organização, constitui-se na essência da cultura organizacional. Em geral, tendem a ser invisíveis e pré-

conscientes. Conforme tal estruturação, os processos e políticas organizacionais constituem-se em artefatos visíveis que só podem ser compreendidos em essência a com base e a partir dos pressupostos básicos. A ausência de políticas de carreira, remuneração e de desenvolvimento pode revelar pressuposições culturais existentes na organização. No entanto, torna-se arriscado supor quais seriam tais pressuposições, pois sendo invisíveis e pré-conscientes, as suposições básicas tendem a não ser confrontadas ou debatidas, e, por isso, são extremamente difíceis de mudar. Aprender algo novo neste campo requer “ressuscitar, reexaminar e, possivelmente, mudar algumas das partes mais estáveis da estrutura cognitiva” (SCHEIN, 2009a). Esta aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade.

No entanto, caso haja interesse em se trazer à tona e reexaminar as suposições básicas, alguns meios são sugeridos por alguns estudiosos. Argyris (1992) sugere o mapeamento das teorias aplicadas individuais. Esta prática aproxima-se da proposição de Wind, Crook e Gunther (2005), que afirmam ser preciso testar constantemente o próprio modelo mental utilizado para a compreensão da realidade, visto que o mesmo pode tornar-se inadequado diante da complexidade e da constante mudança do ambiente. Trata-se de desafiar o processo perceptivo a fim de se obter mais elementos que possam levar à confirmação ou desconfirmação do que é percebido, ou refinar o processo perceptivo, tornando-o mais próximo da realidade.

Já Morgan (2009) propõe diretrizes de como isto pode ser construído, como o encorajamento e a valorização, por parte dos gestores organizacionais, da abertura e da flexibilidade, onde o erro e as incertezas caracterizam-se com aspectos inevitáveis em ambientes complexos e mutáveis. Isso deve iniciar por eles próprios, permitindo que suas incertezas possam ser discutidas e, desta maneira, reduzir o comportamento defensivo que impede a reflexão sobre as pressuposições (ARGYRIS, 1992). Em segundo lugar, é necessário o encorajamento e valorização da exploração de diferentes pontos de vista, propiciando assim, que

pressuposições sejam constantemente testadas. Muitos dos problemas enfrentados pelas organizações possuem um caráter multidimensional e complexo, sendo necessário “aperfeiçoar” as pressuposições que sustentam os comportamentos capazes de lidar com esta realidade. Em terceiro lugar, um ambiente em que predominam práticas participativas efetivas e não a imposição de processos permite que as pressuposições sejam mais facilmente questionadas. Verdades e realidades impostas “de cima para baixo” revelam a impossibilidade de argumentação, o que pode levar os indivíduos a cumprí-los apenas no nível dos artefatos visíveis, porém, de forma dissonante com suas crenças, que, neste caso, não possuem espaço para emergirem (MORGAN, 2009).

O diálogo também pode contribuir neste processo, já que, segundo Campos (2003), o mesmo favorece a compreensão tanto das próprias suposições quanto das diferenças sustentadas pelas outras pessoas, estabelecendo um campo comum, favorável à aprendizagem e à criação de inovações. Por meio do diálogo é possível externalizar e compartilhar pressuposições, e tal processo de socialização permite que novas crenças sejam criadas e, sendo internalizadas, podem transformar as pressuposições anteriores. O que significa criar espaços físicos e psíquicos, onde se possa aprender e compartilhar conhecimentos e experiências com os outros, por meio do estabelecimento de relações genuínas de ajuda (SCHEIN, 2009b).

Considera-se pertinente relacionar a esta discussão o relato de um gestor sobre a ausência de políticas de desenvolvimento dos gestores:

*“Sofro com a falta de investimento na valorização da formação profissional. Há casos em que investimentos na formação e aprendizado dos gestores são barrados. Não é questão de: “a gente quer gastar”. Não! A gente quer aprender, só que às vezes não vem esse incentivo da empresa pra ir aprender. (...) Nada me convence que isso não se pague, eu já vi máquina parada uma semana, e cada dia de*

*máquina é 100 mil reais que a gente deixa de faturar. Então economizar no preparo dos gestores, o valor que seria investido no preparo você já ganhava em meio dia de máquina. Nós somos cobrados e comparados a empresas mundiais, só que às vezes falta às ferramentas pra isso. Às vezes a gente faz na raça. (...) Isso que eu acho um ponto negativo (...) a pessoa chega e já aprende a pilotar com o avião voando e tem que aprender. Isso tem a ver com as crenças deles de que é um investimento não tão necessário. Se você traz isso à tona, lógico, eles vão reconhecer que seria muito bom investir, eles não vão dizer que não é bom investir, vão dizer que não dá pra investir. É um argumento que você não vai ter o que falar. (...) Eu não vou perguntar pra ele se eles acham que era bom investir, eles vão dizer que sim, que era ótimo, só que eles não têm condições de mandar. Só que é uma infantilidade, se você quer investir, você consegue investir. Se você acha realmente importante você vai conseguir investir, se não acha tão importante você deixa de lado pra priorizar outras coisas e fica de lado então ele não acha tão importante, se não tinha mandado” (G4).*

Segundo as percepções relatadas por este gestor, a falta de investimento no desenvolvimento das pessoas possui relação com crenças gerenciais de que tal investimento não é prioritário. A percepção deste gestor aproxima-se dos conceitos de cultura organizacional estruturados por Schein (2009a), em que a ausência de políticas de desenvolvimento das pessoas constitui-se em um artefato visível e relaciona-se a pressupostos básicos de que as pessoas devem aprender fazendo. O gestor inclusive relata crenças e valores expostos, em que há justificativa de que não é possível investir, e não de que não é prioridade investir no



desenvolvimento das pessoas. Diante desta percepção, constata-se a necessidade da reflexão por parte dos gestores de topo da organização pesquisada a respeito das teorias de ação e teorias aplicadas.

As teorias de ação consistem no conjunto de crenças e valores que as pessoas possuem para explicar a condução de suas vidas. Já as teorias aplicadas consistem nas regras reais usadas para gerenciar suas crenças. Argyris (1992) sustenta que as suposições básicas tendem a não ser confrontadas ou debatidas, e aprender algo novo neste campo requer reflexão, exame e mudanças nas teorias aplicadas, que se associam às partes mais estáveis da estrutura cognitiva. No entanto, para que seja possível refletir sobre as pressuposições, Argyris (1992) propõe o que denomina de circuito de aprendizagem. O circuito simples é aquele que questiona as ações que levaram aos erros ou enganos. É como se, neste modelo, os artefatos visíveis fossem questionados. No entanto, o circuito simples de aprendizagem não resolve o problema do por que determinados eventos ocorrem. Torna-se necessário, então, alterar os valores fundamentais que governam as ações (o que se aproxima do questionamento de crenças e pressuposições que levam ao comportamento gerencial). O autor denomina este processo de circuito duplo de aprendizagem, que está relacionado à competência de aprender a aprender. Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das pressuposições básicas desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal, podendo gerar ansiedade e crise.

Desta maneira, apesar de difícil, é possível que os gestores da organização pesquisada reflitam sobre suas teorias de ação e suas teorias aplicadas, e sobre a possibilidade de, ao tomarem consciência das teorias aplicadas, reexaminem suas suposições básicas (ARGYRIS, 1992; SCHEIN, 2009).

### 3.10 NÍVEL IDEAL DE PRESSÃO

Nesta categoria serão discutidas as crenças dos gestores sobre a necessidade de pressionar as pessoas para que busquem atingir os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais relativos à pressão percebidos por seus subordinados. Na compreensão da natureza humana conforme a Teoria X (MCGREGOR, 1992), a pressuposição que prevalece é aquela em que as pessoas possuem aversão inerente ao trabalho, que são inerentemente preguiçosas e, desta maneira, para que possam contribuir com os objetivos organizacionais, devem ser pressionadas para trabalhar. Já segundo a Teoria Y (MCGREGOR, 1992), a pressuposição dominante é a de que a maioria das pessoas tem capacidade e desejo de crescimento e desenvolvimento, bem como de assumir responsabilidades. Portanto, não precisam ser pressionadas e podem contribuir de maneira espontânea com os objetivos organizacionais. Desta forma, quando gestores declaram crer que as pessoas não precisam ser pressionadas para trabalhar e podem contribuir de maneira espontânea com os objetivos organizacionais, é esperado que seus subordinados não percebam comportamentos gerenciais de pressão, e que relatem perceber que seu gestor permite que os mesmos contribuam para a organização de forma espontânea. Já para aqueles casos em que os gestores declaram crer que as pessoas precisam ser pressionadas para trabalhar, são esperadas percepções de seus subordinados de que seu gestor exerce pressão para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Visando discutir a presente categoria será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

A situação em que os gestores declararam crer que as pessoas não precisam ser pressionadas para contribuir com os objetivos organizacionais foi considerada coerente e desejada quando ocorreu concomitantemente à percepção dos subordinados de que seu gestor não pressiona e permite que contribuam espontaneamente com os objetivos organizacionais. Considerou-se tal situação desejada, pois se aproxima das pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992). Porém, quando tais crenças ocorreram de maneira simultânea às percepções de que o gestor pressiona os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais, considerou-se esta situação incoerente, pois o gestor declarou não ser necessário pressionar, porém foram percebidos comportamentos de pressão por seus subordinados. Sendo incoerente, tal situação foi considerada indesejada. Foi considerada igualmente incoerente a situação em que os gestores declararam crer ser necessário pressionar as pessoas para que contribuam com os objetivos organizacionais, porém seus subordinados perceberam que não são pressionados por seu gestor. Quando tais crenças ocorreram simultaneamente às percepções dos subordinados de que existem comportamentos gerenciais de pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, considerou-se tal situação coerente, porém indesejada, pois se aproxima das pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992).

As crenças declaradas pelos gestores sobre o nível ideal de pressão que deve ser exercido sobre as pessoas para que contribuam com os objetivos organizacionais foram obtidas a partir de suas respostas à questão “Em sua opinião, as pessoas precisam ser pressionadas para trabalhar ou são capazes de contribuir, de maneira espontânea, com os objetivos da empresa?” (questão 20 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas foram: “Pessoas não precisam ser pressionadas”, “Pessoas precisam ser acompanhadas, mas não pressionadas”, “Deve haver certo nível de pressão”, “Nível de pressão depende das características das pessoas”.

Já os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para que os mesmos contribuam com os objetivos organizacionais percebidos pelos subordinados foram conhecidos a partir de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, seu superior imediato o pressiona para que você contribua com os objetivos da empresa, ou permite que você contribua de maneira espontânea?” (questão 16 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As percepções foram classificadas nas seguintes subcategorias: “Gestor permite que contribua de maneira espontânea”; “Gestor exerce pressão aceitável para cumprir objetivos”; “Gestor acompanha sem pressionar”; “Gestor pressiona”; “Gestor pressiona dependendo da situação”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 13, apresentado a seguir.

<b>Subcategorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos gestores</b>	<b>Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
Pessoas não precisam ser pressionadas	G6, G2, G1, G3		<i>“Elas são capazes de contribuir de maneira espontânea” (G3).</i>

Quadro 13 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Pessoas precisam ser acompanhadas, mas não pressionadas	G5, G8		<p><i>“Eu acho que você tem que dar liberdade pra que elas desenvolvam o seu potencial. (...) E a gente tem que controlar, senão (...) não funciona” (G8).</i></p>
Deve haver certo nível de pressão	G4		<p><i>“Acho que uma pressão é sempre boa, (...) não é aquela pressão absurda, mas tem que ter” (G4).</i></p>

Quadro 13 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Nível de pressão depende das características das pessoas	G7		“Acho que fica no meio termo, tem que ser analisado o perfil de cada pessoa” (G7).
Gestor permite que contribua de maneira espontânea		S11, S15, S2, S13, S7, S17	“Não, é de maneira espontânea. A gente tem as metas, (...) nada obrigado” (S7).
Gestor acompanha sem pressionar		S6, S19, S16, S4	“Se alguma coisa esta demorando pra sair, ele só pergunta (...). Ele deixa muito espontâneo” (S19).

Quadro 13 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor exerce pressão aceitável para cumprir objetivos		S14, S3, S1, S10, S12, S9	<i>“A gente sempre é cobrado (...) Mas quase sempre é de uma maneira tranquila” (S1).</i>
Gestor pressiona		S5, S8	<i>“Ele me pressiona (...) me questiona firmemente (...) não é espontânea” (S5).</i>
Gestor pressiona dependendo da situação		S1, S16, S18	<i>“Depende, tudo depende do tamanho do problema” (S1).</i>

Quadro 13 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e os comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Conforme pode ser observado, não houve consenso entre as crenças declaradas pelos gestores. No entanto, identificou-se uma tendência que se aproxima de comportamentos gerenciais de não pressionar. A subcategoria “Pessoas não precisam ser

pressionadas” foi definida a partir da verbalização de quatro gestores (G6, G2, G1, G3). As seguintes sínteses de suas verbalizações ilustram esta subcategoria:

*“Não, elas são capazes de contribuir de maneira espontânea, assim, sabendo o que tem que fazer, sabendo os seus objetivos, o seu papel, aonde que ela se encaixa nisso tudo, elas são capazes de contribuir voluntariamente e sem uma sem maiores esforços” (G3).*

*“Às vezes acontece, mas no geral, mesmo, eu acho que as pessoas têm capacidade pra identificar, porque ninguém sai de casa, eu acho, pra vir aqui e ficar parado. A pessoa sai de casa para ir trabalhar, e porque tem vontade de fazer aquilo que está sendo proposto. Eu acho que no geral é isso. De maneira espontânea” (G1).*

Outros dois gestores (G5, G8) declararam crer que as “Pessoas precisam ser acompanhadas, mas não pressionadas”. As sínteses de suas verbalizações elucidam esta subcategoria:

*“Aí que está! Eu acho que você tem que dar liberdade pra que elas desenvolvam o seu potencial. Eu sempre fui adepto disso e eu acredito que as pessoas separam isso e se realizam, porém a gente tem que idealizar, criar um modelo, projetar, organizar, que é fazer aquilo ser aplicado, um trabalho, uma metodologia. E a gente tem que controlar, se a gente não controla não funciona, a gente precisa também se sentir controlado” (G8).*

*“É preciso monitoramento, acompanhar, porque, (...) senão pode deixar tudo muito solto, eles acabam achando que podem*



*faltar, podem fazer o que quer, então a gente está sempre acompanhando. Eu trabalho próximo delas então a gente fica sabendo de tudo que está acontecendo, não tem que estar em cima toda hora, mas tem que me acompanhar e cobrar as lideranças para que a coisa aconteça” (G5).*

Outro gestor (G4) declarou crer que “Deve haver certo nível de pressão”. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir: *“Ah, acho que uma pressão é sempre boa, tipo, cobrança, assim. Elas têm que estar sempre sendo lembradas do objetivo, não é aquela pressão absurda, mas tem que ter” (G4).*

Houve, ainda, um gestor (G7) que declarou crer que o “Nível de pressão depende das características das pessoas”, ou seja, há pessoas que precisam de pressão, outras não produzem sob pressão. A síntese de sua verbalização permite compreender esta subcategoria:

*“Meio termo, novamente, por que vai do perfil de cada um, dependendo da pessoa, ela precisa da pressão pra trabalhar, ela gosta de ter pressão pra trabalhar. E dependendo da pessoa, se você pressiona, ela pára de trabalhar. Acho que fica no meio termo, tem que ser analisado o perfil de cada pessoa, de cada profissional” (G7).*

Além destas subcategorias, alguns gestores (G1, G2, G6) relataram outras crenças relativas ao comportamento de pressionar os subordinados, tais como que a pressão funciona no curto prazo (G2), que as pessoas pressionadas produzem mais (G6), que as pessoas têm dificuldade de autodisciplina (G6), que há diferentes tipos de pressão (G6), que algumas pessoas precisam ser pressionadas (G1) e ainda que a pressão leva à reflexão e desenvolve autonomia (G1). Estas crenças podem ser

melhor compreendidas por meio das sínteses das verbalizações dos gestores apresentadas a seguir:

*“Acho que pressão nas situações momentâneas funciona, a longo prazo vai gerar revolta, gerar insatisfação” (G2).*

*“Um pouco eu vejo que alguns setores são mais pressionados, às vezes eles rendem muito mais, por que quando é aquele chefe, aquele coordenador que deixa um pouco mais solto, é mais de conversar, é mais de se comunicar, eles fazem também, mas é diferente, aquele que pressiona, mais durão ali, o negócio já funciona diferente. E o ser humano tem uma coisa assim: ele está fazendo, mas parece que se alguém pede, se alguém pressiona, daí ele dá um gás. Acho que isso tem a ver nem tanto com má gestão, mas até com o próprio ser humano” (G6).*

*“Quando tu faz uma pressão na pessoa, quando tu pressiona, ela para pra pensar: ‘porque estão me pressionando, o que está acontecendo?’ Faz alavancar como se fosse uma chave, pra ela se questionar e questionar o que está acontecendo no trabalho dela. Eu acho que só pressionar também não adianta, tem que fazer a pessoa enxergar o todo da situação” (G1).*

O gestor G4, que declarou crer que deve haver certo nível de pressão, declarou também compreender que o comportamento de pressionar os subordinados visa lembrar as pessoas dos objetivos, levarem as pessoas a focar nas prioridades e identificar necessidades de melhorias de processo. Estas crenças são elucidadas por algumas sínteses das verbalizações deste gestor:

*“Então toda hora está sendo chamado pra realizar uma função diferente, aí você tem que ter as prioridades bem claras, saber dizer não pra alguém agora pra depois atendê-la. E no meio disso tudo vem aquela pressão pra lembrar” (G4).*

*“Daí a pessoa teve dificuldade parou por que tinha outra coisa pra fazer, estava sendo pressionado por outra coisa. Tem que estar sempre olhando, sempre pressionando, daí eles fazem” (G4).*

Além destas subcategorias, um gestor (G2) declarou ainda crer ser necessário delegar o nível de responsabilidade necessário a cada situação, como revela a síntese de sua verbalização: *“Não, acho que tem que ser dada a elas a responsabilidade que cada situação exige, não se pode pressionar” (G2).*

Já com relação aos comportamentos gerenciais relacionados à pressão para a contribuição com os objetivos da organização, é possível perceber que as percepções dos subordinados encontram-se divididas. A subcategoria “Gestor permite que contribua de maneira espontânea” foi definida a partir dos relatos de seis subordinados (S11, S15, S2, S13, S7, S17) que enfatizaram a conduta do gestor de não pressionar e permitir a contribuição espontânea. Por meio das sínteses de tais verbalizações é possível ilustrar esta subcategoria.

*“Não, é de maneira espontânea. A gente tem as metas, a gente traça aquele objetivo e a gente tem ideias, quer fazer pra dar certo, e eu também dou as minhas ideias. A gente consegue conquistar... nada obrigado, nada, nada, tudo, é, dentro da normalidade” (S7).*

*“Não pressiona, não pressiona, é bem espontâneo. A gente tem reuniões (...) sobre a meta da empresa, o que a gente*

*tem que atingir, então ele coloca alguns pontos importantes que cada setor tem que cuidar. Então eu procuro cuidar dessa parte pra não falhar ali na produção (...). Ele deixa bem livre” (S13).*

Outros seis subordinados (S14, S3, S1, S10, S12, S9) relataram perceber que seu “Gestor exerce pressão aceitável para cumprir os objetivos”, ou seja, há certo nível de pressão considerada por estes profissionais como aceitável. Algumas sínteses de suas verbalizações permitem melhor compreender esta subcategoria:

*“Não, a gente sempre é cobrado, isso com certeza, a gente sempre é cobrado pra produzir, sempre é cobrado em reuniões. Por que a gente tem metas a cumprir, né? Mas eu acho que quase sempre é de uma maneira tranquila, entendeu? Em reuniões, em conversas ele sempre procura passar qual é a meta, aonde ele quer chegar, assim, mas é mais assim, em conversas entendeu?” (S1).*

*“Eu acho que é uma pressão, mas é no sentido de um convite, né? Vamos fazer assim, vamos tentar não deixar a máquina parada. Então, é uma pressão quase que um convite, não é descascando, é convidando (...) é uma pressão, mas é uma pressão no bom sentido, é até boa de se ter” (S10).*

A subcategoria “Gestor acompanha sem pressionar” foi definida a partir das verbalizações de quatro subordinados (S6, S19, S16, S4), cuja ênfase das respostas está no acompanhamento do gestor, porém sem o exercício de pressão. As sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir:

*“Se alguma coisa esta demorando pra sair, ele só pergunta: ‘como é que está? E aí, como é que está o trabalho que eu te passei’? Ele deixa muito espontâneo, não cobra assim nesse sentido. Ele sabe da responsabilidade que a gente tem, se não deu para fazer por algum motivo, o máximo que vai acontecer é perguntar por que não deu” (S19).*

*“Acho que permite que eu contribua de maneira espontânea (...) se as metas não são alcançadas, vão me procurar e perguntar o porquê, daí eu tenho que já me preparar pra explicar, (...) mas é de maneira espontânea” (S4).*

Há dois subordinados (S5, S18) que relataram perceber que seu “Gestor pressiona”, enfatizando comportamentos de cobrança e relatando que seu gestor não deixa que contribuam de maneira espontânea. As seguintes verbalizações ilustram suas percepções e esta subcategoria:

*“Não, ele me pressiona, me pressiona até porque se ele me passou um número, eu vou atrás pra fazer, item por item, o que tem que fazer. Dependendo (...) ele se envolve, me questiona firmemente até chegar no número que ele quer, não é espontâneo” (S5).*

*“A pressão é mais no foco em trabalho, assim: ‘onde tu estavas? bla, bla, bla’” (S8).*

Outros três (S1, S16, S18) subordinados relataram perceber que seu “Gestor pressiona dependendo da situação”, sendo que percebem que o comportamento do gestor depende da

pressão a qual o mesmo está submetido (S18), do tamanho do problema (S1) ou se a situação que deveria ter sido resolvida não foi (S16). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados elucidam esta subcategoria:

*“Depende, tudo depende do tamanho do problema, acho que até tem que ser assim, por que nem sempre dá para ser tão flexível, né?” (S1).*

*“Depende da cobrança que ele tem”. Se ele tem uma cobrança em cima, ele vai falar o tempo inteiro: ‘Você fez isto? Você fez isto? Você fez isto?’ Isto para mim não é cobrar resultado, isto é encher o saco entendeu (risos)? ‘Já fez isto? Já ligou para fulano? Já fez isto? Já fez aquilo?’ Sabe? (S18).*

Três subordinados (S18, S8, S17) relataram ainda alguns comportamentos indesejados do gestor relacionados ao exercício de pressão, tais como acompanhar pouco os subordinados (S17), dar pouco suporte aos subordinados (S18), demonstrar-se fechado ao diálogo (S18), sufocar os subordinados (S8, S18) e apresentar comportamentos contraditórios (S8). Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas a seguir, elucidando estas percepções.

*“Ele não pede nada, ele nem sabe o que eu estou fazendo, como que eu estou fazendo, ele nem verifica se eu fiz, como eu fiz, como eu respondi, ele não sabe, não tem conhecimento da coisa, é total autonomia” (S17).*

*“Por exemplo, ele pergunta: ‘você está conseguindo fazer o seu trabalho? Está tudo certo? Você precisa de alguma ajuda? Precisa de algum auxílio para*

*fazer isto daqui? Você está entendendo o que está fazendo'? Isso não tem, e deveria ter mais neste sentido" (S18).*

*"Ele entra meio em contradição, diz que o meu trabalho é bom, que gosta do meu trabalho, que confia em mim, me delega até o prazo. Ele pede pra eu fazer isso. Ele vira as costas, e eu digo: 'ó, está pronto'. Mas ao mesmo tempo fica me pressionando, por que eu não posso estar fazendo o meu trabalho assim, eu tenho que estar lá, tenho que estar aqui, preciso estar no olho dele pra ele achar que estou trabalhando" (S8).*

Por fim, um subordinado relatou não gostar de trabalhar sob pressão (S5), conforme a síntese de seu relato apresentado a seguir:

*"Eu não gosto de trabalhar assim, eu gosto de trabalhar com autonomia, de uma outra maneira. O dia que ele me pressiona, eu fico até a meia-noite, mas eu vou terminar. No outro dia está na mesa dele. Mas eu não gosto dessa pressão, essa pressão me incomoda, então eu faço o mais rápido que eu posso me livrar dela" (S5).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentada na Figura 22, a seguir.

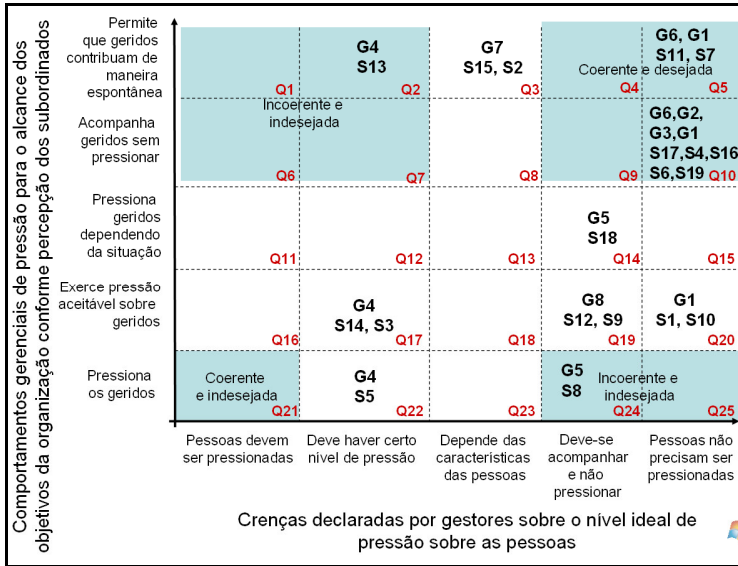


Figura 22 - Relações e grau de coerência entre crenças declaradas por gestores sobre o nível ideal de pressão sobre as pessoas e comportamentos gerenciais relacionados à pressão para o alcance dos objetivos organizacionais conforme percepção dos subordinados

Conforme apresentado, é possível constatar que predominam relações coerentes e desejadas no que tange a pressão de gestores sobre subordinados para a realização do trabalho realizado. Nos quadrantes 5 e 10 são apresentadas relações coerentes e desejadas, em que os gestores declararam crer que as pessoas não precisam ser pressionadas para trabalhar, e seus subordinados relataram perceber que seu gestor permite que contribuam de maneira espontânea ou os acompanha sem pressionar.

Por meio dos resultados obtidos em alguns estudos, conforme aqueles realizados por Likert (1979), constatou-se que os supervisores e dirigentes de alta produtividade deixam claro aos seus subordinados quais são os objetivos e o que precisa ser realizado, e então lhes dão liberdade para executar a tarefa. No entanto, tal situação não prescinde de acompanhamento, o que



pode requerer mais atenção por parte dos gestores da organização pesquisada, já que foi relatado por alguns subordinados que há pouco acompanhamento (S17) e pouco suporte (S18) por parte do gestor. Por isso, é preciso diferenciar a ausência de pressão excessiva da ausência total de acompanhamento, o que pode revelar falta de interesse do gestor no trabalho dos subordinados. Conforme discutido no referencial teórico, segundo os conceitos de liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986) a intensidade e a forma ideais de acompanhamento devem ser definidas a partir do grau de maturidade dos subordinados.

Há situações, no entanto, consideradas como incoerentes e indesejadas, como aquelas relações descritas nos quadrantes 2 e 24. No primeiro, o gestor G4 declarou crer ser necessário haver certo nível de pressão, porém seu subordinado (S13) relatou perceber que seu gestor permite que o mesmo contribua com a organização de maneira espontânea. No segundo caso, o gestor G5 declarou crer que as pessoas devem ser acompanhadas, e não pressionadas; porém seu subordinado S8 relatou perceber que seu gestor o pressiona para a realização do trabalho. Destacam-se, ainda, as situações consideradas coerentes e indesejadas, como aquela descrita no quadrante 22, em que o gestor declarou crer ser necessário certo nível de pressão, e seu subordinado relatou perceber ser pressionado por seu gestor.

Nestes casos, é preciso considerar que a pressão excessiva pode ser negativa, como também revelam estudos de Likert (1979), que constataram que há proporção inversa entre a intensidade da pressão exercida sobre os trabalhadores de um departamento e a produtividade do mesmo. A sensação de um alto grau de pressão associa-se a um baixo desempenho. Além disso, a pressão exagerada por um melhor desempenho corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor. Comportamentos de pressão relacionam-se à postura de comando e controle por parte dos gestores, que determinam o que deve ser feito, em qual velocidade, e esperam que tais diretrizes sejam seguidas pelos subordinados. Esta situação é discutida por Maslach e Leiter (1999), que afirmam que capacidade de estabelecer prioridades no trabalho, de selecionar

abordagens para a realização desse trabalho e de tomar decisões sobre o uso dos recursos é essencial para ser profissional. De outra maneira, estes autores alertam que políticas que interferem nessa capacidade reduzem autonomia individual e o envolvimento com o trabalho, constituindo-se na falta de controle da pessoa sobre seu trabalho, acarretando o stress ocupacional. Cabe lembrar que alguns subordinados (S18, S8, S17) relataram comportamentos indesejados por parte dos gestores, como demonstrarem-se fechado ao diálogo (S18) e sufocar o subordinado (S18, S8).

A crença do gestor G7, relativa à declaração que o nível de pressão depende das características das pessoas, simultânea à percepção de seus subordinados de que seu gestor permite que os mesmos contribuam de forma espontânea (quadrante 3), está coerente com Hersey e Blanchard (1986). No entanto, é preciso compreender que tais características não são estáticas, e que deve haver esforço do gestor para o desenvolvimento da maturidade dos subordinados para que os mesmos desenvolvam a autonomia, de modo que a pressão externa não seja necessária. Por meio do relato de S6, constata-se que o mesmo possui consciência de suas responsabilidades e relata buscar cumprí-las sem que seja necessário o exercício de pressão por parte do seu gestor:

*“Eu tenho prazos, rotinas. Isto não é pressão dos meus superiores. Isto é pressão minha. Eu me cobro porque eu sei que eu não posso fugir do meu prazo, mais isso é uma cobrança minha” (S6).*

Comportamentos contraditórios também foram relatados por S8, que declarou perceber que, ao mesmo tempo em que seu gestor relata gostar do seu trabalho, exerce pressão excessiva sobre S8. É preciso lembrar que comportamentos contraditórios resultam em insatisfação e no aumento da incidência do *burnout* (BORGES E COL, 2002), situações estas indesejadas para as pessoas nas organizações.

Por fim, há subordinados (S14, S3, S1, S10, S12, S9) que relataram perceber que seu gestor exerce um nível de pressão aceitável, buscando conversar sobre os objetivos a serem alcançados (S1), convidando a equipe a alcançá-los (S10), e que tais comportamentos estão dentro da normalidade e são considerados aceitáveis pelos mesmos. No entanto, a percepção de seus gestores dividiu-se: declarou crer ser necessário certo nível de pressão (G4 – quadrante 17), que se deve acompanhar e não pressionar as pessoas (G8 – quadrante 19) e que as pessoas não precisam ser pressionadas (G1 – quadrante 20), o que torna a relação entre as crenças declaradas por tais gestores e as percepções de seus subordinados parcialmente coerentes.

Destaca-se um relato de G8, que enfatizou o papel da liderança em criar condições para que os subordinados contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Este gestor declarou considerar necessário idealizar, criar um modelo, projetar, organizar o trabalho, e depois acompanhar o subordinado no exercício das atividades. O mesmo declarou ainda crer que as pessoas podem contribuir de maneira espontânea desde que saibam seus objetivos, o seu papel, e onde elas se encaixam nisso tudo. Estes relatos revelam que, para tornar possível a contribuição das pessoas de maneira espontânea, de acordo com os objetivos da organização, é preciso haver certas condições organizacionais que facilitem esta situação. Se por um lado a pressão aceitável relatada por alguns subordinados pode ser encontrada na organização pesquisada, por outro, a falta de acompanhamento e de suporte (S17, S18) também foi identificada, podendo revelar a necessidade de intensificar a criação das condições necessárias para que as pessoas possam contribuir de maneira espontânea com os objetivos organizacionais. Segundo outros estudos realizados por Likert (1975) os estímulos administrativos predominantes nas empresas podem ser representados num contínuo que vai desde o Sistema 1 até o Sistema 4. No Sistema 1, a administração parece não ter confiança nos subordinados, pois as decisões são feitas de cima para baixo. Estes são obrigados a trabalhar em um clima de medo, ameaças, punições e ocasionais compensações. No outro

extremo está o sistema 4, em que é demonstrada confiança por parte da organização nos subordinados. Neste caso, existe ampla e amistosa interação entre superiores e subordinados. A responsabilidade do processo de controle é geral, e envolve os escalões inferiores. O Sistema 1 aproxima-se da Teoria X e o Sistema 4 da Teoria Y (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Após pesquisa com centenas de administradores, Likert (1975) concluiu que quanto mais uma organização se aproxima do Sistema 4, maior é a probabilidade de um registro contínuo de alta produtividade. Cabe destacar que o Sistema 4 é marcado pela intensa interação entre gestor e subordinados, bem como pela participação destes na tomada de decisão organizacional, o que resulta da confiança da administração nos mesmos.

Conforme discutido no parágrafo anterior, a importância da confiança da administração nos subordinados tem sido demonstrada por estudos científicos. Simultaneamente, a confiança constitui-se em um valor organizacional na organização pesquisada: valor Confiabilidade. De acordo com este valor, declara-se buscar, na organização pesquisada, a confiança, a ética e a transparência, cumprir-se o prometido e contruir-se relações de respeito mútuo com clientes e colaboradores. Por meio dos resultados apresentados na Figura 22, pode-se afirmar que este valor tem sido alcançado em boa parte das relações entre gestores e subordinados estudadas. No entanto, em alguns casos foi demonstrado haver necessidade de ampliar a confiança dos gestores em seus subordinados, para que aqueles exerçam menos pressão e estes contribuam de maneira espontânea com os objetivos organizacionais (conforme resultados dos quadrantes 14, 17, 19, 20, 22 e 24). Assim, além de aumentar o exercício do valor Confiabilidade, será possível também ampliar o grau de coerência existente entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados.

### 3.11 NÍVEL IDEAL DE CONTROLE

Nesta categoria serão discutidas as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade ou não de controle e monitoramento dos subordinados e os comportamentos gerenciais de controle e monitoramento percebidos pelos subordinados. Conforme as pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992) as pessoas são percebidas como incapazes de se auto-controlar e se auto-dirigir, devendo, portanto, ser submetidas a controles externos. De outra maneira, as pessoas compreendidas conforme a Teoria Y (MCGREGOR, 1992) são vistas como capazes de auto-controle e autonomia, sendo capazes de contribuir com os objetivos organizacionais sem a necessidade de controle externo e ameaças de punição. Desta forma, nesta categoria foram investigadas as crenças dos gestores sobre a necessidade de controlar as pessoas e monitorá-las, ou a possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial, de maneira comparativa aos comportamentos gerenciais de acompanhamento ou não do seu desempenho e das metas estabelecidas percebidos pelos subordinados.

Visando discutí-la, será apresentado inicialmente um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explicação apresentada na seção 2.8.6.2.

As crenças declaradas pelos gestores de que as pessoas devem ser controladas e monitoradas foram consideradas coerentes quando ocorreram simultaneamente à percepção dos subordinados de que seus gestores acompanham seu desempenho e as metas definidas para o seu trabalho. Quando ocorreram de maneira simultânea às percepções dos subordinados de que seu gestor não acompanha o desempenho e as metas definidas para seus trabalhos, foram consideradas incoerentes. De outra maneira, as crenças declaradas pelos gestores de que se deve dar

total liberdade às pessoas para que desenvolvam seu potencial foram consideradas coerentes quando seus subordinados perceberam comportamentos gerenciais de não acompanhar seu desempenho e as metas definidas para o trabalho. Quando tais crenças ocorreram simultaneamente às percepções dos subordinados de que seus gestores acompanham seu desempenho e as metas definidas para seu trabalho, considerou-se tal situação incoerente. Diferentemente da maioria das categorias, nesta não foram definidos a priori os parâmetros “desejado” e “indesejado” para as possíveis combinações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por seus subordinados. Isso porque a ausência total de acompanhamento por parte dos gestores pode não ser benéfica para os subordinados. Da mesma maneira, o controle e monitoramento excessivos também podem ser prejudiciais (LIKERT, 1975, 1979, HERSEY; BLANCHARD, 1986; MCGREGOR, 1992). Desta forma, as situações foram definidas, posteriormente, quanto a serem desejadas ou não, conforme o conteúdo relatado pelos participantes da pesquisa.

As crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial foram identificadas por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, as pessoas devem ser controladas e monitoradas, ou deve-se dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial?” (questão 21 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores a esta questão foram: “Deve-se dar liberdade, porém acompanhar”; “Deve-se acompanhar e desenvolver as pessoas”; “Deve-se controlar e monitorar as pessoas”; “Nível de controle e monitoramento depende da atividade realizada”; “Deve-se dar liberdade”.

Já os comportamentos gerenciais de controle e monitoramento do desempenho e das metas definidas para o trabalho percebidos pelos subordinados foram conhecidos a partir de suas respostas à questão: “Na sua percepção, seu superior imediato acompanha ou não o seu desempenho e as metas

definidas para o exercício do seu trabalho?” (questão 15 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas a partir das respostas dos subordinados a esta questão foram: “Gestor acompanha sem cobrar”; “Gestor acompanha e cobra”; “Gestor não acompanha sistematicamente”; “Gestor acompanha, mas dá autonomia”; “Gestor cobra dependendo da cobrança que sofre”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 14, apresentado a seguir.

<b>Sub-categorias</b>	<b>Crenças Declaradas pelos gestores</b>	<b>Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
Deve-se dar liberdade	G7		<i>“Acho que deve ser dada liberdade” (G7).</i>
Deve-se dar liberdade, porém acompanhar	G8, G3		<i>“Tem que dar liberdade, (...) mas tem que ser vigiada” (G3).</i>

Quadro 14 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Deve-se Acompanhar e desenvolver as pessoas	G4, G1, G5, G3		<i>“No começo controlar (...) conforme o tempo vai passando, (...) a pessoa se torna independente” (G1).</i>
Deve-se controlar e monitorar as pessoas	G6		<i>“Se não tem esse controle, eu acho que as pessoas se perdem” (G6).</i>
Nível de controle e monitoramento depende da atividade realizada	G2		<i>“Depende da atividade, totalmente” (G2).</i>
Gestor acompanha sem cobrar		S11, S6, S15, S14, S13, S3, S7, S1, S8, S12, S9	<i>“Ele acompanha sim (...) Isso é muito bom, existem reuniões onde é passado o feedback” (S3).</i>

Quadro 14 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados



Sub- categorias	Crenças declaradas pelos gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor acompanha, mas dá autonomia		S10	“ <i>Acompanha, mas, (...) quem mais calcula esta meta, sou eu</i> ” (S10).
Gestor acompanha e cobra		S2, S5, S16, S4	“ <i>Sim, isso ele cobra bastante, (...) repassa a pressão que vem de cima pra gente</i> ” (S2).
Gestor não acompanha sistemati- camente		S19, S13, S17	“ <i>Não acompanha muito, (...) não está a fim de ir lá pra ver o que está acontecendo</i> ” (S13).

Quadro 14 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor cobra dependendo da cobrança que sofre		S18	<p><i>“Ele acompanha se ele é cobrado. Se ele não é cobrado, ele esquece e fica por isto mesmo” (S18).</i></p>

Quadro 14 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados

Como pode ser observado no Quadro 14, as crenças declaradas pelos gestores não foram unânimes. A subcategoria “Deve-se dar liberdade, porém acompanhar” foi definida a partir das respostas de dois gestores (G8, G3), cuja ênfase foi a liberdade, porém com acompanhamento. As sínteses de suas verbalizações permitem compreender esta subcategoria:

*“A gente tem que dar liberdade. A nossa gestão hoje é por indicadores, que afetam direto o dia a dia de todos. Eu faço reuniões onde a gente analisa todos os indicadores. Digamos que é uma liberdade vigiada, que não dá também pra deixar a turma ter idéia demais. Há vários mecanismos de controle. Então tem que dar liberdade, pra que eles evoluam,*

*cresçam, tenham ideias e tal, mas ela tem que ser vigiada de alguma maneira” (G3).*

*“Tem que dar liberdade, mas a gente tem que controlar, se a gente não controla não funciona. A gente precisa se sentir controlado por que todos nós somos controlados, eu também sou controlado (...) todo mundo é controlado. Ser controlado é algo muito bom, é algo que permite que a gente mostre que estamos fazendo um bom trabalho e que se não tiver, permite que a gente corrija né? Muita gente vê o controle como algo ruim, controle é algo bom, isso é uma das grandes dificuldades que eu tenho aqui dentro, de mostrar pras pessoas a necessidade que se tem de controlar. Controlar não quer dizer eu confio menos em você. Não! Controlar é proteção a empresa pra que a gente vá mais longe” (G8).*

A subcategoria “Deve-se acompanhar e desenvolver as pessoas” foi definida a partir das respostas de quatro gestores (G4, G1, G5, G3), que enfatizaram a necessidade de acompanhar as pessoas com a finalidade de desenvolvê-las. Algumas sínteses de suas respostas elucidam esta subcategoria:

*“No começo controlar as atividades que a pessoa está fazendo. Geralmente no começo tem que ser feito isso, tem que ficar em cima, tem que ficar controlando. E conforme ela vai, o tempo vai passando, uns mais rápidos, outros menos, isso vai diminuindo, até que a pessoa se torna independente. É uma evolução” (G1).*

*“Um pouco de cada, controlada também, digamos, orientada. Acho que se a pessoa*

*que está sendo controlada observa que pode tirar proveito desse controle, ou seja, ela está crescendo, se for da rotina dela, acho que ela consegue tipo levar esse controle numa boa. Agora se for aquele controle: “faz por que eu quero!”... aí talvez seja mais frustrante. É mostrar a importância e ter um resultado prático pro acompanhado pro acompanhado” (G4).*

Já a subcategoria “Deve-se controlar e monitorar as pessoas” foi definida a partir da resposta de um gestor (G6), que afirmou perceber que as pessoas quando não controladas “se perdem”, como pode ser verificado na síntese de sua verbalização:

*“Às vezes é difícil, por que às vezes as pessoas confundem essa total liberdade, e às vezes não conseguem ser tão produtivas, se não tem esse controle, muitas vezes eu acho que as pessoas se perdem” (G6).*

Outro gestor (G2), declarou crer que o “Nível de controle e monitoramento depende da atividade realizada”. A síntese de sua resposta elucida esta subcategoria: *“Depende muito da tarefa. Tem setores que é preciso controle. Depende da atividade, totalmente” (G2).*

O gestor G7 declarou crer, ainda, que “Deve-se dar liberdade” para que as pessoas desenvolvam seu potencial, conforme pode ser verificado pela síntese de sua verbalização: *“Acho que deve ser dado liberdade, eu prefiro esse ponto de dar liberdade e deixar que a pessoa assuma a responsabilidade” (G7).*

Além disso, a percepção de que algumas pessoas abusam da liberdade foi relatada pelo gestor G6, que também declarou crer haver necessidade de mais controle na organização

pesquisada. A síntese de sua resposta permite melhor compreender esta percepção:

*“Eu penso que deveria ser um pouco mais rígido, a nossa empresa dá muita autonomia pras pessoas. Daí, às vezes ela quer de alguma forma cobrar e daí não sabe mais como cobrar” (G6).*

Outro gestor (G7) relatou sentir-se frustrado quando a liberdade não leva à autonomia, conforme sua verbalização:

*“Eu prefiro dar liberdade e deixar que a pessoa assuma a responsabilidade. Então às vezes, por isso que eu fico tão frustrado, quando eu vejo pessoas sem aquela motivação sem aquela pró-atividade. É por preferir essa liberdade do que ficar controlando a pessoa” (G7).*

Os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados, também ficaram divididos. No entanto, a subcategoria “Gestor acompanha sem cobrar” foi definida a partir das respostas de boa parte dos subordinados - onze (S11, S6, S15, S14, S3, S7, S1, S8, S12, S9), que enfatizaram os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho, porém sem exercício de cobrança. As sínteses das verbalizações de alguns destes subordinados ilustram esta subcategoria:

*“Ele acompanha sim, ele através de ferramentas de avaliação do chefe pro subordinado, mas eu acredito que o acompanhamento existe no dia a dia mesmo. No cumprimento das responsabilidades que são passadas, no resultado né alcançado. Isso é muito bom, existem reuniões onde é passado o*

*feedback, isso tudo acontece com os superiores” (S3).*

*“Acompanha, acompanha. Então, ele sempre está acompanhando na verdade, dia a dia, vendo o que está acontecendo, sempre procurando informações. (...) Acho que funciona muito bem” (S1).*

Já a subcategoria “Gestor não acompanha sistematicamente” foi definida a partir das respostas de três subordinados (S19, S13, S17), que enfatizaram a falta de acompanhamento sistemático por parte do seu gestor. As seguintes sínteses de suas verbalizações justificam esta subcategoria:

*“Não acompanha muito, ele me dá todo o poder de decisão e iniciativa, mas ele não está a fim de ir lá pra ver o que está acontecendo. Só se tiver algum tipo de problema ou uma falha. Isso não é tão eficiente, eu acho que não” (S13).*

*“Não, acompanha muito, não acompanha, não. A gente vai executando, às vezes, de uma forma também acho que um pouco informal. Mas não é uma coisa de, de metas, de sentar numa mesa, numa reunião, (...) isto que acho que falta” (S19).*

A subcategoria “Gestor acompanha e cobra” foi definida a partir das respostas de quatro subordinados (S2, S5, S16, S4), que enfatizaram o acompanhamento do gestor sobre seu desempenho, porém simultaneamente a comportamentos de cobrança. As sínteses de suas verbalizações elucidam esta subcategoria:

*“Sim, isso ele cobra bastante, essa parte de prazos e projetos. Como a gente tem*

*bastante liberdade, ele cobra bastante que a gente cumpra os prazos e as metas. Às vezes se torna meio impossível, pela variedade do projeto e os prazos que a gente tem, mas ele está sempre cobrando e principalmente tem sempre alguém acima cobrando dele. Então ele repassa a pressão que vem de cima pra gente” (S2).*

*“Acompanha, a gente é cobrado todo mês, que a gente tem uma meta (...) que tem que ser cumprida. Diariamente” (S16).*

Outro subordinado (S10) enfatizou em sua resposta o acompanhamento do gestor, porém concomitantemente à autonomia existente, situação que foi sub-categorizada como “Gestor acompanha, mas dá autonomia”. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir: *“Acompanha. Mas, por exemplo, no meu setor, quem define se a meta é atingível ou não, quem mais calcula esta meta sou eu” (S10).*

Houve ainda um subordinado (S18) que enfatizou que é cobrado por seu gestor, porém relatou não haver critérios claros para tal, situação que foi sub-categorizada como “Gestor cobra dependendo da cobrança que sofre”. A síntese de sua verbalização elucida esta subcategoria:

*“Se ele me dá uma tarefa para fazer, e nenhum superior cobrá-lo daquela tarefa, ele vai esquecer. Mas, se naquele dia alguém cobrar, ele já vem na hora me perguntar. Então ele acompanha se ele é cobrado. Se ele não é cobrado, ele esquece e fica por isto mesmo” (S18).*

Por fim, alguns subordinados (S11, S6, S5, S16, S4, S17) relataram algumas situações indesejadas relacionadas aos comportamentos gerenciais de acompanhar o desempenho e metas dos subordinados, tais como a ocorrência de cobranças que soam como fracasso do subordinado (S5), da falta de

acompanhamento das causas de atingir ou não as metas (S4), da falta feedback (S11, S6), da falta de metas claras (S11) e de reconhecimento (S16, S17), e ainda a afirmação de que a cobrança poderia ser feita de forma diferente (S5). Estas percepções podem ser elucidadas e ilustradas pelas sínteses das verbalizações apresentadas a seguir:

*“Mas o feedback das minhas metas, e do meu desenvolvimento, falta. Isto é uma coisa que a gente cobra. Por mais que você faz aquilo que você acha que é correto, que ele está aprovando, às vezes falta dizer: isto está correto; isto tem que melhorar. Isto ainda está faltando. Eu sinto falta disto” (S6).*

*“Aí ele vai e me dá os parabéns. Só! Mais incentivo nenhum. Dá os parabéns porque a gente chegou na meta. É a nossa obrigação. Acho que ele poderia reunir meu pessoal entende, conversar, não pra mim só, mas para minha equipe, eu acho que ele vai sentir bem melhor do que ficar cobrando. Então ele cobra quando eles fazem errado e quando eles fazem, chegam na meta ele não fala nada, isso é errado” (S16).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 23, a seguir.



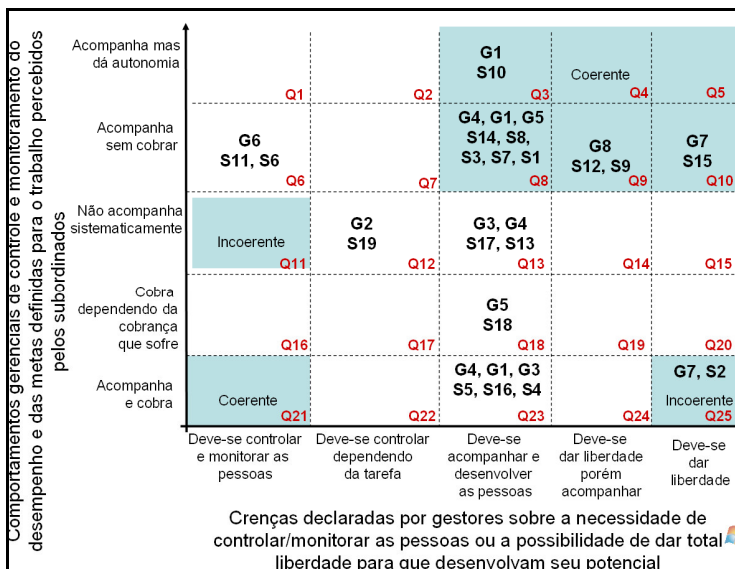


Figura 23 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a necessidade de controlar a necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou à possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial e os comportamentos gerenciais de acompanhamento do seu desempenho e das metas definidas para o seu trabalho, percebidos pelos subordinados

Conforme pode ser constatado por meio da Figura 23, apesar de predominarem as relações coerentes (quadrantes 3, 8, 9 e 10), também podem ser encontradas relações parcialmente coerentes (quadrantes 6, 12, 13, 18 e 23) e incoerentes (quadrante 25).

As relações coerentes foram aquelas em que os gestores declararam crer que se deve acompanhar e desenvolver as pessoas, deve-se dar liberdade para as pessoas, porém acompanhá-las ou deve-se dar liberdade, e seus subordinados relataram perceber que seu gestor acompanha mas dá autonomia, ou que os acompanha sem cobrar. Em tais crenças declaradas pelos gestores são enfatizados a liberdade (G7) e o

acompanhamento visando o desenvolvimento dos subordinados (G4, G1, G5, G8).

Foi considerada incoerente a relação apresentada no quadrante 25, em que o gestor declarou que se deve dar liberdade para as pessoas, porém seu subordinado relatou perceber que seu gestor o acompanha e o cobra. Parcialmente coerentes foram consideradas as relações em que os gestores declararam compreender que se deve acompanhar e desenvolver as pessoas (G1, G4, G3, G5), porém seus subordinados (S5, S16, S4) relataram perceber que são acompanhados e cobrados (quadrante 23), que são cobrados dependendo da cobrança que seu gestor sofre (S18 – quadrante 18) e ainda que não sejam acompanhados sistematicamente (S17 e S13 – quadrante 13). Também foi considerada parcialmente coerente a situação relatada por S19, relativa à falta de acompanhamento sistemático por parte de seu gestor, simultânea à declaração deste (G2) que se deve controlar dependendo da tarefa (quadrante 12).

Se o excesso de cobrança pode ser prejudicial, a ausência de acompanhamento também pode ser frustrante, como constatado por meio do relato de alguns subordinados, que afirmam considerar necessário haver mais monitoramento/acompanhamento, conforme ilustrado pelos trechos de suas verbalizações: “Isto que acho que falta” (S19); “Não é tão eficiente (o acompanhamento)” (S13); ““ Ninguém para pra me dizer se está bom. “Quando acontece alguma coisa, daí fala, mas quando está bom não fala nada” (S17).

É possível realizar aproximações entre a crença de que se deve controlar, dependendo da tarefa (relatada por G2 – quadrante 12) e os conceitos da liderança situacional e do nível ideal de controle e monitoramento, conforme o grau de maturidade do subordinado (HERSEY; BLANCHARD, 1979). Já a ênfase na autonomia e liberdade para desenvolver o potencial aproxima-se da Situação 4 descrita por Likert (1975), caracterizada por uma administração de plena confiança nos seus subordinados, e cujo processo de decisão é amplamente descentralizado, situação caracterizada pela obtenção de alta produtividade organizacional. Concordam com a adequação deste

estilo de gestão Zanelli e Silva (2008), que afirmam constituírem-se como inadequados no mundo contemporâneo pressupostos e práticas autoritárias. Pelo contrário, os modelos de gestão contemporâneos estão embasados em relações que resultam em saúde e bem-estar das pessoas, o que pressupõe valorização do trabalho em equipe, relevância da maturidade, importância da criatividade e autonomia na tomada de decisão, dentre outros aspectos.

Destaca-se a frustração relatada por G7, que afirma dar autonomia para alguns subordinados sem que perceba haver contrapartida de pró-atividade. Novamente recorre-se aos estilos de gestão adequados ao grau de maturidade dos subordinados (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Compreende-se a pró-atividade como uma competência passível de ser desenvolvida (MCGREGOR, 1992), cujo processo de desenvolvimento deve ser planejado e adequado conforme as características das tarefas e das pessoas envolvidas. É inadequado esperar pró-atividade dos subordinados diante de tarefas complexas para os quais não possuem maturidade de trabalho (capacidade de fazer algo), apenas maturidade psicológica (disposição ou motivação para fazer alguma coisa) (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O estilo apropriado a cada situação deve ser adotado de maneira a conduzir, gradativamente, ao desenvolvimento da maturidade, tornando-se inadequado esperar que apenas o comportamento de dar autonomia seja suficiente, isoladamente, para que a pró-atividade seja desenvolvida, sem considerar a grande responsabilidade e o importante papel do gestor neste processo.

Conforme os conceitos de Sistemas definidos por Likert (1975), o Sistema 1 aproxima-se do excesso de controle, passando pelo Sistema 2 e 3, caracterizados por menos comando e controle e mais participação, até o outro extremo, denominado Sistema 4, que se caracteriza por intensa interação entre gestores e subordinados, e pela gestão participativa resultante da confiança da administração nas pessoas. É interessante perceber que este sistema é caracterizado não pela ausência de acompanhamento e monitoramento, mas pela intensa interação, propiciando o alcance de alta produtividade (LIKERT, 1975). Portanto, na organização

pesquisada torna-se necessário o diálogo entre gestor e subordinados sobre as metas, resultados, desempenho, perspectivas de futuro da empresa e das pessoas neste contexto, garantindo a intensa interação que pode resultar em mais motivação e produtividade.

Há ainda um subordinado (S18) cujo relato revela a percepção de que seu gestor o cobra apenas se está sofrendo cobrança de seus gestores. Caso contrário, não o cobra. Tal situação pode ser prejudicial para o desempenho organizacional e para a motivação deste subordinado. Isso porque a necessidade de acompanhamento/monitoramento existe para que seja possível verificar se o que foi planejado foi alcançado, ou, caso contrário, necessita ser reformulado. O comportamento de depender de cobrança externa para monitorar/acompanhar o desempenho e metas do subordinado, ou seja, o *locus* de controle externo do gestor, pode revelar imaturidade, pois demonstra que este profissional depende de mecanismos alheios para cumprir atividades inerentes ao desempenho de sua função. A postura deste gestor fere o valor organizacional de eficiência, em que se declara que na organização pesquisada buscam-se resultados eficazes, sem desperdícios e erros. Considera-se que o acompanhamento dos subordinados apenas quando há cobrança externa constitui-se em um comportamento contrário à eficiência organizacional.

### 3.12 ALINHAMENTO ENTRE OBJETIVO PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

Nesta categoria serão discutidas as crenças dos gestores sobre a possibilidade ou não de alinhar os objetivos dos funcionários com os objetivos organizacionais de forma comparativa aos comportamentos gerenciais de buscar alinhamento entre seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais percebidos pelos subordinados. Segundo as pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992), as exigências

organizacionais estão acima das necessidades dos membros da organização. Com o contrato de trabalho supõe-se que em troca das recompensas oferecidas, o indivíduo aceite ser dirigido e controlado. Desta forma, as promoções e transferências, por exemplo, são feitas mediante decisões unilaterais, e a prioridade é dada às necessidades da organização, quase sem quaisquer outras considerações. Se as aspirações pessoais do indivíduo são lembradas, pensa-se que as recompensas de salário e de posição poderão satisfazê-lo. De outra maneira, conforme as pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992), os princípios vigentes são denominados de “princípio de integração” (p. 54), em que objetiva-se criar condições tais que permitam aos membros da organização alcançar melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da organização.

Visando discutí-la, será apresentado inicialmente um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram consideradas coerentes e desejadas as situações em que os gestores declararam crer ser possível o alinhamento entre os objetivos das pessoas com os objetivos organizacionais simultaneamente à percepção de seus subordinados de que há comportamentos gerenciais de tentar alinhar seus objetivos pessoais com os organizacionais. Caso os subordinados tenham relatado perceber não haver esforço do gestor em tentar alinhar seus objetivos com os organizacionais, considerou-se a situação incoerente e, portanto, indesejada. Já quando os gestores declararam crer não ser possível o alinhamento entre os objetivos das pessoas com os organizacionais, esperou-se que seus subordinados relatassem não perceber comportamentos gerenciais de tentar alinhar seus objetivos pessoais com os organizacionais. Apesar de ser coerente, tal situação foi considerada indesejada, pois esta situação aproxima-se das pressuposições da Teoria Y

(MCGREGOR, 1992). Ainda quando os gestores declararam crer não ser possível alinhamento entre os objetivos das pessoais com os organizacionais, caso seus subordinados tenham relatado perceber esforço do gestor para tentar alinhar tais objetivos, tal situação foi considerada incoerente e, portanto, indesejada. Conforme McGregor (1992) o exercício do poder com base no autoritarismo é um meio impróprio para obter compromisso com os objetivos, e o princípio da integração seria uma possibilidade de diminuir a ênfase nas formas externas de controle até o ponto em que se possa obter o compromisso desejado com os objetivos organizacionais. Desta forma, a possibilidade de alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais constitui-se em situação que resulta em maior probabilidade de obter compromisso das pessoas com os objetivos organizacionais. Por conseguinte, amplia a possibilidade de que as mesmas estejam motivadas por poderem realizar seus objetivos pessoais.

As crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais foram conhecidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, é possível ou não compatibilizar os objetivos dos funcionários com os objetivos da empresa?” (questão 22 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). A única subcategoria definida a partir das respostas dos gestores a esta questão foi: “É possível alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais”. Isso porque a todos os gestores foram unânimes em declarar esta crença.

Já os comportamentos gerenciais foram conhecidos a partir das respostas dos subordinados à questão: “Na sua percepção o seu superior imediato procura compatibilizar seus interesses/necessidades pessoais com os objetivos do seu trabalho?” (questão 18 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Gestor e subordinado não conversam sobre objetivos pessoais”; “Gestor não procura alinhar objetivos dos subordinados com os organizacionais” e “Gestor procura alinhar objetivos dos subordinados com os organizacionais”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificadas em subcategorias, podem ser observadas no Quadro 15, apresentado a seguir.

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
É possível alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais	G6, G2, G7, G4, G1, G5, G8, G3		<i>“É possível compatibilizar, sem exageros, né? Sem que as pessoas tenham que viver a empresa” (G8).</i>
Gestor procura alinhar objetivos dos subordinados com os organizacionais		S11, S6, S19, S15, S2, S3, S12, S4	<i>“Sempre tive liberdade pra juntar as duas coisas” (S2).</i>

Quadro 15 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhamento entre objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Subcategorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor não procura alinhar objetivos dos subordinados com os organizacionais		S5, S13, S16, S10, S18, S8, S9, S17	<i>“É, assim, tem três semanas que eu peço pra ele uma folga, e as três foram negadas. Ele poderia, não sei, se esforçar” (S5).</i>
Gestor e subordinado não conversam sobre objetivos pessoais		S14, S7, S1	<i>“Meus objetivos pessoais, eu procuro não trazer para empresa” (S7).</i>

Quadro 15 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhamento entre objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Como podem ser observado, as crenças declaradas pelos gestores foram unânimes, e classificadas na subcategoria “É possível alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais”. Algumas sínteses de suas verbalizações ilustram esta subcategoria:



*“Cada um pode ter seu objetivo, mas a força de trabalho, quando está aqui, se a empresa oferece as condições pra que ele se realize, isso pode levar a uma conjugação, pode fazer com que a coisa evolua. É possível compatibilizar, sem exageros, né? Sem que as pessoas tenham que viver a empresa” (G8).*

*“Então eles sabem que se a empresa tiver bem, eles vão crescer junto com a empresa. Eu acho que os deles estão... é possível compatibilizar” (G5).*

Além desta subcategoria, alguns gestores (G1, G2, G3, G4, G5, G6) relataram comportamentos da liderança que buscam facilitar o alinhamento entre os objetivos da organização e dos funcionários, tais como comunicar objetivos claramente (G6, G5), buscar alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais (G2, G4, G1, G3) e dialogar sobre perspectivas de futuro (G1). As seguintes sínteses de suas verbalizações elucidam tais relatos:

*“Mas a gente está, como líder, eu sempre estou buscando fazer uma adequação neste sentido” (G1).*

*“Aqui as funções foram meio que se determinando no decorrer do tempo, onde a pessoa tinha mais facilidade, ela era encaixada” (G4).*

O gestor G4 relatou também comportamentos dos subordinados que demonstram seu interesse em alinhar seus objetivos com os da organização, tais como o fato das pessoas buscarem estudar, revelando que estão interessadas que seus objetivos pessoais estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Esta percepção pode ser compreendida por meio da síntese apresentada a seguir:

*“Você começa a promover algumas coisas, algumas mudanças, (...) o pessoal começa a estudar, a aprender línguas, começa a abrir o universo pra frente” (G4).*

Outros quatro gestores (G2, G7, G1, G5) relataram, ainda, alguns fatores que podem dificultar o alinhamento entre os objetivos da organização e dos funcionários, tais como a incompatibilidade entre o tempo da organização e a expectativa de tempo das pessoas (G1), uma liderança com comunicação deficiente (G5), a falta de perspectivas claras de crescimento/carreira (G7), a falta de remuneração adequada (G7) e ainda a falta de políticas de incentivo ao desenvolvimento (G2). As sínteses de seus relatos permitem melhor compreender estas percepções:

*“O problema disso é que o tempo dos funcionários, e o ciclo que os funcionários se dão, suas metas pessoais, às vezes não respeitam o tempo que a empresa precisa para poder dar mais oportunidade para estas pessoas” (G1).*

*“Na nossa empresa, você faz muito mais funções do que você recebe pra fazer. Então são algumas coisas desse tipo, que às vezes a empresa que busca crescer tanto precisa reter os funcionários e não consegue com essa mentalidade. Esse lado precisa ser revisto e revisto de acordo com o que a empresa espera crescer, dos objetivos” (G7).*

Já os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhar seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais percebidos pelos subordinados não são consenso. A maioria deles (S11, S6, S19, S15, S2, S3, S12, S4) relatou perceber que seu “Gestor procura alinhar objetivos dos subordinados com os

organizacionais”. As sínteses de seus relatos, apresentadas a seguir, revelam o conteúdo que deu origem a esta subcategoria:

*“Até hoje não tive problema nessa área. Às vezes ele cobra um pouco mais, ou pede que reponha, quando preciso faltar por que tem prova ou alguma outra coisa assim. Mas nunca tive problema, sempre tive liberdade pra juntar as duas coisas. Nunca tive problema de questões pessoais serem mal interpretadas” (S2).*

*“Eu acho que sim, por que na verdade as coisas não se separam muito. Por que a tua ambição profissional e a tua realização pessoal impactam de forma muito no resultado do teu serviço, do que eu apresento” (S3)*

Porém, outros oito subordinados (S5, S13, S16, S10, S18, S8, S9, S17) relataram perceber que seu “Gestor não procura alinhar objetivos dos subordinados com os organizacionais”. As sínteses de algumas de suas verbalizações, apresentadas a seguir, elucidam esta subcategoria:

*“É, assim, tem três semanas que eu peço pra ele uma folga, e as três foram negadas. Ele poderia, não sei, se esforçar, não sei, como é que vou te dizer... Policiar, mais pra atender isso, porque quando ele precisa das coisas, fico até tarde, até o outro dia pra entregar para ele. Quando ele precisa, ele não precisa me pedir. Quando ele precisa de alguma coisa, ele não precisa me dizer, não importa o horário, eu vou fazer. Só que eu queria que fosse mútuo” (S5).*

*“Ele é meio que os interesses dele, entende? Conciliar o meu trabalho com os*

*interesses dele. Esta é a minha visão. Que ele não é uma pessoa que se preocupa com... Ele vê que você está com problema, então ele vai conversar com você só para você render mais no trabalho. E não porque ele está preocupado com você” (S18).*

A subcategoria “Gestor e subordinado não conversam sobre objetivos pessoais” foi definida a partir das respostas de três subordinados (S14, S7, S1), que enfatizaram o fato de não compartilharem assuntos pessoais com seu gestor. Algumas sínteses de suas verbalizações são apresentadas em seguida:

*“Olha, é como falei, meus problemas pessoais, meus objetivos pessoais, eu procuro não trazer para empresa, eu não cobro nada da empresa em relação a isso” (S7).*

*“Mas também procuro não abrir muito assim quais são os meus objetivos pessoais entendeu? Procuro não misturar entendeu? Acho que é melhor” (S1).*

Os subordinados relataram ainda comportamentos do gestor que podem facilitar o alinhamento entre os interesses pessoais dos subordinados e objetivos da empresa, tais como dialogar sobre perspectiva de futuro (S3, S12), dar liberdade (S11, S12), incentivar o desenvolvimento profissional (S12), adequar as atividades à formação dos subordinados (S15, S19), apoiarem o desenvolvimento do subordinado (S2), dividir adequadamente as tarefas na equipe (S15), deixar claros os objetivos da organização (S1), acompanhar o desenvolvimento do subordinado (S6), dar suporte (S6), dialogar sobre as necessidades do subordinado (S6), permitir flexibilidade de horários (S2, S4) e ainda demonstrar satisfação com o progresso

do subordinado (S12). As sínteses apresentadas a seguir exemplificam os comportamentos relatados acima:

*“Em conversas informais que a gente tem, falamos sobre perspectiva pessoal e profissional. Questões de crescimento da empresa, resultados, que se a gente alcançar X, a gente pode ter X em realização, o que a gente pode fazer no pessoal, quais são as ambições” (S3).*

*“Ele busca engajar o que a gente está tendo no momento, por exemplo, nós temos duas pessoas que estão fazendo curso, ele aproveita o que eles aprendem para aplicar nos postos de trabalho e tal. Ele buscou a necessidade da empresa e o que empresa estava precisando com quem tem capacidade, o que tem a ver com o curso que podemos exercitar” (S19).*

*“A partir do momento que um está começando a ficar sobrecarregado, a gente dá uma segurada num projeto aqui, ou ali, pra poder dar apoio pro outro. E ele coordena bem essa parte” (S15).*

*“Ele gosta de ajudar, ele gosta de ver os outros crescendo. Aparece o funcionário com conquistas pessoais, ele fica feliz. Ele fica feliz porque ele se sente um pouco responsável com aquilo que ele ajudou, possibilitou aquele crescimento” (S12).*

Os subordinados também relataram comportamentos gerenciais que dificultam o alinhamento entre os interesses pessoais dos subordinados e os objetivos da organização, tais como não apoiar problemas de saúde do subordinado e familiares (S18), não se interessar pelo crescimento dos subordinados (S8), não investir no desenvolvimento profissional do subordinado

(S7), não dar suporte ao subordinado (S9), não acompanhar o subordinado (S7, S17) e não remunerar conforme as expectativas (S16, S10). Estes relatos são ilustrados e elucidados pelas sínteses a seguir:

*“Esses dias a mãe de um colega ligou e falou que um parente dele estava mal, no hospital. Se fosse eu, teria falado: ‘você quer alguns dias de folga, você tem alguns dias para tirar. Tira os dias de folga e vai lá, fica com seu parente’. Mas ele não falou nada, eu acho que foi falta de compaixão. Um dia eu não vim porque estava com a garganta inflamada, sinusite, e não estava conseguindo nem levantar. Ele nem perguntou como estava, por eu não vir, por que eu estava mal” (S18).*

*“Eu não tenho um acompanhamento, pra saber se o que eu estou fazendo é o certo ou não, se da forma que eu estou comandando minha equipe é a forma correta ou não. Então eu sinto falta um pouco disso, sabe? Do apoio da empresa, do investimento da empresa, em relação a isso, né? Eu acredito até que os outros colegas devem pensar da mesma forma” (S7).*

*“Falta esse aspecto de oportunizar, eu sei que ele é exigente, então ele deveria me dar mais acesso a algumas coisas pra eu dar um resultado melhor” (S9).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 24, a seguir.

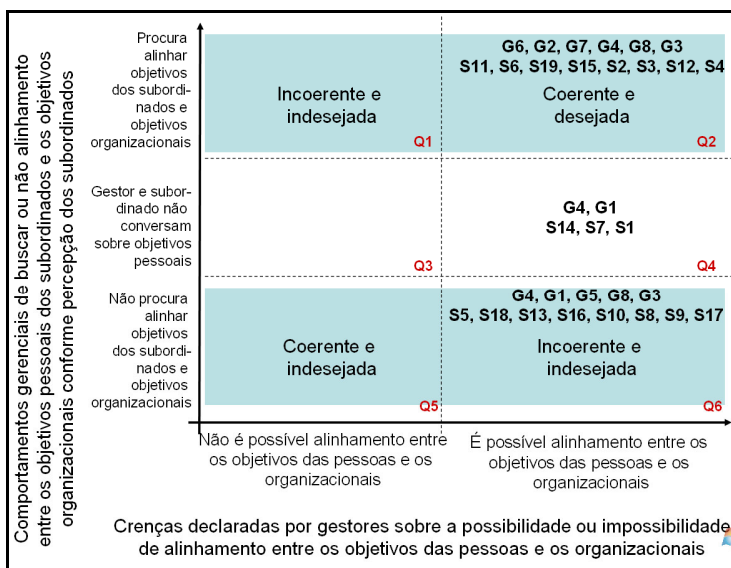


Figura 24 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a possibilidade ou impossibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais e os comportamentos gerenciais de buscar ou não alinhamento entre os objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais, conforme percepção dos subordinados

Como pode ser observado na Figura 24, enquanto houve consenso entre os gestores sobre a possibilidade de alinhamento entre os objetivos das pessoas e os objetivos organizacionais, o mesmo não ocorreu entre os subordinados, que relatam diferentes comportamentos gerenciais no que tange buscar alinhamento entre os objetivos pessoais dos subordinados e os objetivos organizacionais. As relações estão divididas quanto ao seu grau de coerência. No quadrante 2 foram descritas relações de coerência, em que seis gestores (G6, G2, G7, G4, G8, G3) declararam crer ser possível alinhamento entre os objetivos das pessoas e os organizacionais, e seus subordinados (S11, S6, S19, S15, S2, S3, S12, S4) relataram perceber comportamentos

gerenciais de buscar alinhamento entre seus objetivos pessoais e os organizacionais.

Comportamentos de dialogar sobre as perspectivas de futuro, incentivo ao desenvolvimento profissional, transparência sobre os objetivos organizacionais, acompanhamento e suporte ao subordinado foram citados por estes profissionais, e constituem-se em situações importantes para a organização. Bennis e Nanus (1988) afirmam que o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais não pode ser estabelecido por decreto ou por exercício de poder ou coerção. Pois se trata de um ato de persuasão, de criar um comprometimento entusiástico e dedicado com tais objetivos de forma que as pessoas os considerem certos para a situação, para a organização e para si próprias. Os autores também destacam a importância do líder, para conseguir tal envolvimento. Agir coerentemente com os objetivos definidos, além de repetí-los sistematicamente de forma a se tornarem incorporados na cultura organizacional e reforçados pela estratégia e pelo processo decisório. Além disso, conceder poder às pessoas para que possam tomar as decisões que conduzam ao alcance de tais objetivos.

No entanto, houve situações consideradas incoerentes e indesejadas, como foi o caso daquelas descritas no quadrante 6, em que os gestores declararam ser possível alinhamento entre os objetivos das pessoas com os organizacionais, porém seus subordinados relataram perceber que seu gestor não procura alinhar os objetivos pessoais dos subordinados e os organizacionais. Foi citada a falta de apoio, de desafios, de interesse pelo seu crescimento, de diálogo, de acompanhamento, e outros fatores que em suas percepções dificultam o alinhamento entre seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. Trata-se de situações opostas àquelas defendidas por Bennis e Nanus (1988) como necessárias para que as pessoas se envolvam com os objetivos organizacionais. Além disso, segundo a hierarquia das necessidades humanas sistematizada por Maslow (2001), a auto-realização situa-se no nível hierarquicamente mais elevado, o que supõe que as pessoas possam desenvolver e implementar suas potencialidades no ambiente de trabalho. Se



não há desafios, diálogo e acompanhamento, nem apoio ou interesse pelo crescimento dos subordinados, de que maneira torna-se possível que os objetivos pessoais sejam compatibilizados com os objetivos organizacionais? Constatou-se uma situação que pode levar ao que Hersey e Blanchard (1986) denominam de ciclo ineficaz, em que baixas expectativas conduzem ao baixo desempenho, que retroalimentam as baixas expectativas, formando um ciclo vicioso. Os autores propõem, ao contrário, o ciclo eficaz, em que expectativas altas e desempenho alto se retroalimentam, formando um ciclo virtuoso.

É preciso atenção às situações em que gestores demonstram interesse nos objetivos pessoais de seus subordinados visando apenas o alcance dos objetivos organizacionais, constituindo-se um falso interesse no subordinado. Nestes casos, este pode sentir-se um recurso manipulado, e não como alguém que é respeitado por seu gestor. Conforme alertam Zanelli e Silva (2008), o êxito econômico obtido por meio da manipulação e exploração dos trabalhadores pode prejudicar a competitividade e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Por fim, destacam-se três subordinados (S14, S7, S1) que relataram não falar sobre assuntos pessoais com seus gestores, simultaneamente à declaração de seus gestores de que é possível alinhamento entre os objetivos das pessoas com os organizacionais (quadrante 4). Para que seja possível tal alinhamento, como declararam crer todos os gestores, é preciso, primeiramente, conhecer os objetivos pessoais dos subordinados, construindo um ambiente psicossocial em que os mesmos possam falar e expressar sentimentos sem medo de retaliações, além de perceberem genuínos interesses e esforços dos gestores em buscar a compatibilidade benéfica à organização e às pessoas (MCGREGOR, 1992). Desta forma, torna-se imprescindível que o gestor busque dialogar com seus subordinados sobre seus objetivos pessoais. O fato dos subordinados não falarem sobre assuntos pessoais na organização pode revelar receio diante da forma como seus objetivos pessoais possam ser interpretados por seu gestor e colegas de trabalho. A criação de um ambiente de

confiança, em que haja espaço para dialogar sobre os objetivos pessoais e planejar situações em que se torne possível compatibilizá-los com os objetivos organizacionais constitui-se responsabilidade da liderança. Tanto visando à integração e o auto-controle (MCGREGOR, 1992), quando o aumento do nível de maturidade dos trabalhadores (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para que isso aconteça, também é preciso maturidade dos gestores, que não podem sentir insegurança perante o desenvolvimento e crescimento dos subordinados, como receia um participante da pesquisa (S8):

*“Não, ele não conhece meus interesses pessoais e profissionais. Ele acha que eu quero morrer na minha função atual, e eu não quero, ele está muito enganado. Eu acho que é até um medo sabe, de a gente ir brilhando e crescendo e de repente tomar o lugar dele, não sei, não sei te dizer se é medo ou não...” (S8).*

Tal situação pode, mesmo que inconscientemente, resultar em comportamentos de falta de suporte aos subordinados de maneira que os mesmos não vejam perspectiva de realizar seus objetivos pessoais e profissionais, e concluam que naquela organização não há espaço para se desenvolverem. Desta forma, reduz-se a probabilidade do comprometimento dos trabalhadores na empresa, dificultando o exercício do valor organizacional Comprometimento, em que se declara que as pessoas precisam se sentir comprometidas com o que fazem e parte da organização.

### 3.13 RELAÇÃO DAS PESSOAS COM O PODER/RESPONSABILIDADES

Nesta categoria serão discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a preferência das pessoas

por comandar ou serem comandadas, sobre comportamentos das pessoas de evitar ou não assumir responsabilidades e os comportamentos gerenciais de incentivo ou não para que os subordinados assumam responsabilidades, segundo sua percepção. Conforme as pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992), as pessoas são vistas como passivas e, desta forma, preferem ser comandadas a comandar, e evitam assumir responsabilidades sempre que possível. Gestores que declaram compreender as pessoas desta maneira tendem a não delegar responsabilidades, ou quando isso se faz necessário, supõem serem imprescindíveis a adoção de mecanismos de controle para verificarem se seus subordinados estão executando o que foi delegado. Da mesma maneira, por suporem que as pessoas preferem ser comandadas a comandar, dificilmente criarão processos participativos, não desenvolverão as pessoas para assumirem posições de comando e sua tendência é que a sua palavra seja sempre a final. De outra maneira, conforme as pressuposições da Teoria Y (MCGREGOR, 1992), as pessoas são vistas como ativas, capazes de desenvolverem competências para assumirem responsabilidades e posições de comando. Segundo esta compreensão, as pessoas podem desejar alcançar posições de comando na organização, assim como buscar espontaneamente assumir responsabilidades. Gestores cujas pressuposições se assemelham à Teoria Y tendem a incentivar seus subordinados a desenvolverem competências para que possam assumir responsabilidades e alcançar posições de comando, e incentivá-los, ainda, a assumirem novas responsabilidades.

Visando discutí-la será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explicação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram considerados coerentes e desejados os comportamentos gerenciais de incentivo para que assumam responsabilidades, percebidos pelos subordinados, quando

simultâneos às declarações dos gestores de que creem que as pessoas preferem comandar a serem comandadas e que não evitam assumir responsabilidades. No entanto, foram consideradas incoerentes as situações em que os gestores declararam crer que as pessoas preferem comandar a ser comandadas e que não evitam assumir responsabilidades, porém seus subordinados relataram não perceber comportamentos gerenciais de incentivo para que assumam responsabilidades. Igualmente foram consideradas incoerentes as situações em que os gestores declaram crer que as pessoas preferem ser comandadas a comandar e evitam assumir responsabilidades, de forma simultânea às percepções dos subordinados de comportamentos gerenciais de incentivo a assumirem responsabilidades. A situação em que os gestores declararam crer que as pessoas preferem ser comandadas a comandar e evitam assumir responsabilidades foi considerada coerente com aquela em que os subordinados relataram perceber comportamentos gerenciais de não incentivá-los a assumir responsabilidades. No entanto, apesar de coerente, tal situação foi considerada indesejada, pois segundo estes pressupostos as pessoas são vistas como passivas, sem capacidade de autonomia, não são incentivadas pelo gestor ao seu desenvolvimento profissional, situações estas relacionadas aos pressupostos da Teoria X (MCGREGOR, 1992).

As crenças declaradas pelos gestores sobre a preferência das pessoas por comandar ou serem comandadas foram conhecidas a partir das respostas destes profissionais à seguinte questão: “Em sua opinião, em geral, os funcionários preferem comandar ou ser comandados?” (questão 23 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores foram: “As pessoas preferem ser comandadas”; “As pessoas preferem comandar”; “Não soube responder”.

As crenças declaradas pelos gestores sobre comportamentos das pessoas de evitar ou não assumirem responsabilidades foram conhecidas por meio de suas respostas à questão: “Em sua opinião, em geral, as pessoas evitam ou não

assumir responsabilidades”? (questão 24 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas foram: “As pessoas não evitam assumir responsabilidades”; “As pessoas às vezes evitam assumir responsabilidades, às vezes não evitam”; “As pessoas evitam assumir responsabilidades”; “As pessoas evitam assumir responsabilidades se a tarefa for complexa”; “As pessoas não evitam assumir responsabilidade pelo seu trabalho, mas evitam assumir responsabilidade pelo trabalho alheio”.

Já os comportamentos gerenciais de incentivar ou não os subordinados a assumir responsabilidades foram conhecidas a partir de suas respostas à questão: “Em sua opinião, seu superior imediato o incentiva ou não a assumir responsabilidades”? (questão 12 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). A única subcategoria definida foi: “Gestor incentiva assumir responsabilidades”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 16, apresentado a seguir.

Fenômeno	Categoria	Sub-categoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Crenças declaradas por gestores	Preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas	Pessoas preferem comandar	G4		<i>“Acho que em geral preferem comandar” (G4).</i>
		Pessoas preferem ser comandadas	G6, G7, G1, G5, G8, G3	-	<i>“Eu acho que preferem ser comandados, é um pouco mais tranquilo do que comandar” (G7).</i>
		Não soube responder	G2	-	-
	Comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades	As pessoas não evitam assumir responsabilidades	G4, G5, G8		<i>“Na maioria eu acho que não, acho que elas não evitam aqui na empresa” (G4).</i>

Quadro 16 – Crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades conforme percepção dos subordinados

Fenômeno	Categoria	Subcategoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Crenças declaradas por gestores	Comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades	As pessoas às vezes evitam assumir responsabilidades, às vezes não evitam	G6		<i>“Às vezes sim, às vezes não. (...) Tem gente que tem bastante sede de fazer. (...) E tem muitos que têm medo de assumir alguma coisa” (G6).</i>
		As pessoas evitam assumir responsabilidades	G7, G3		<i>“Quem não é coordenador, quem não é chefe, acaba ficando assim: ‘bom, eu vou fazer o meu aqui, que o meu já é bastante” (G3).</i>

Quadro 16 (cont.) – Crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades conforme percepção dos subordinados

Fenômeno	Categoria	Sub-categoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Crenças declaradas por gestores	Comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades	As pessoas evitam assumir responsabilidades se a tarefa for complexa	G2		<i>“Se a tarefa se mostra um pouco complicada, as pessoas evitam. Dentro da empresa eu percebo isso” (G2).</i>
		As pessoas não evitam assumir responsabilidade pelo seu trabalho, mas evitam assumir responsabilidade pelo trabalho alheio	G1		<i>“Elas evitam assumir mais responsabilidades do trabalho do outro, porque quando a gente é líder a gente é corresponsável pelo trabalho do outro” (G1).</i>

Quadro 16 (cont.) – Crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades conforme percepção dos subordinados



Fenômeno	Categoria	Subcategoria	Gestores	Subordinados	Trecho Ilustrativo
Comportamentos gerenciais percebidos pelos Subordinados	Comportamentos gerenciais de incentivar ou não as pessoas a assumirem Responsabilidades	Incentiva assumir responsabilidades		S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S16, S10, S18, S8, S12, S9, S4, S17	<p><i>“Ah, incentiva né? Por ele, quanto mais melhor” (S12).</i></p> <p><i>“Isso é o que ele mais faz, com certeza (risos). Essa é a postura dele” (S9).</i></p>

Quadro 16 (cont.) – Crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades conforme percepção dos subordinados

Como pode ser observado, as crenças declaradas pelos gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas foram quase unânimes: com exceção de G2 e G4, os demais gestores (G6, G7, G1, G5, G8, G3) declararam crer que as pessoas “Preferem ser comandadas”. Algumas sínteses de seus relatos ilustram esta subcategoria:

*“Eu acho que preferem ser comandados, é um pouco mais tranquilo do que comandar” (G7).*

*“Tem bastante gente que gosta de ser comandante da coisa, mas acho que a*

*maioria é comandada, é engraçado, quando a gente dá uma oportunidade pra um funcionário e ele não quer por que ele vai ter responsabilidade. Isso já aconteceu com várias pessoas, não querem passar pra aquele nível de cargo, mesmo com melhoria de salário por que vai ter responsabilidade” (G6).*

Apenas um gestor (G4) declarou crer que as pessoas “Preferem comandar”. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir:

*“Acho que em geral preferem comandar, tem casos de não, mas a maioria prefere comandar. Acho que elas dão a entender que elas têm essa vontade. Eu deixo a minha equipe ir buscando os caminhos deles, ter iniciativa, é nesse sentido que eu percebo, o caminho que eles tomam pra tentar resolver as coisas” (G4).*

O gestor G2 “Não soube responder” à questão.

Alguns dos gestores (G1, G3, G6, G8) que declararam crer que as pessoas preferem ser comandadas a comandar relataram também alguns comportamentos dos subordinados que demonstram que os mesmos preferem ser comandados, tais como o fato de alguns subordinados não quererem se indispor com colegas (G1), rejeitarem promoções por causa da responsabilidade (G6), solicitarem aos gestores para coordená-los (G8) e demonstrarem gostar de dividir a responsabilidade (G3). As sínteses de suas verbalizações elucidam estas percepções:

*“A gente tem experiência de várias pessoas que recuam, recusam cargos de liderança aqui na empresa por que: ‘ah, não, eu não quero me incomodar com meus colegas, porque eu conheço eles, porque eu não vou saber lidar, porque*

*isso, porque aquilo prefiro continuar aqui onde estou'. A gente tenta mudar isso, mas não é fácil, porque a maioria das pessoas sempre tem essa tendência, de ficar sozinho nas suas atividades. E muitos falam mesmo: 'ah, eu não vou porque vou ter que ficar falando pros auxiliares pra fazer isso. Não vou querer ser coordenador porque eu tenho que falar com todo mundo'. Muitos fogem da liderança" (G1).*

*"Chegou um momento onde os colaboradores vieram pedir uma estrutura hierárquica, até mais por proteção, foi preciso criar uma estrutura por que as pessoas pediram, e isso é a prova de que é as pessoas preferem ser comandadas do que comandar" (G8).*

O gestor (G4), que declarou crer que as pessoas preferem comandar a serem comandadas, também relatou alguns comportamentos dos subordinados que demonstram que os mesmos preferem comandar, como o fato das pessoas resolverem os problemas no dia a dia. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir: *"Eu deixo a minha equipe ir buscando os caminhos deles, ter iniciativa, às vezes eles extrapolam no organograma, pulam hierarquias, no setor do lado" (G4).*

Já as crenças declaradas pelos gestores sobre os comportamentos das pessoas de evitar ou não assumir responsabilidades não foram unânimes. A subcategoria "As pessoas não evitam assumir responsabilidade" foi definida a partir das verbalizações de três gestores (G4, G5, G8), cujas sínteses das verbalizações são apresentadas a seguir:

*"Na maioria eu acho que não, acho que elas não evitam aqui na empresa. Pelo menos eu não vejo isso, acho que elas*

*veem as responsabilidades com bons olhos, elas tem até gana de fazer” (G4).*

*“Em minha opinião elas não evitam, acho que elas assumem responsabilidades. O que passar para elas, ou o que a outra pessoa passar, elas abraçam a causa e elas tentam dar o melhor possível, elas não caem fora.” (G5).*

A subcategoria “As pessoas às vezes evitam assumir responsabilidades, às vezes não evitam” foi definida a partir das respostas de um gestor (G6). A síntese de sua verbalização elucidada esta subcategoria:

*“Às vezes sim, às vezes não. Na produção eu vejo que tem bastante gente que tem bastante sede de fazer, de crescer e não tem medo. E tem muitos que têm medo de assumir alguma coisa e depois ser cobrado, e elas não querem ser cobradas” (G6).*

A subcategoria “As pessoas evitam assumir responsabilidades” foi definida a partir das respostas de dois gestores (G7, G3), cuja ênfase está na aversão das pessoas em assumir responsabilidades. As sínteses a seguir ilustram esta subcategoria:

*“Olha, eu diria que os coordenadores e supervisores não evitam, mas as pessoas que não são evitam até por uma questão de hierarquia, de posição salarial. Então quem não é coordenador, quem não é chefe, quem não é líder, acaba ficando assim: “bom, eu vou fazer o meu aqui, que o meu já é bastante. Assumir mais não é bom” (G3).*

O gestor G2 declarou acreditar que “As pessoas evitam assumir responsabilidades se a tarefa for complexa”. A síntese de sua resposta é apresentada a seguir: *“Se a tarefa se mostra um pouco complicada, as pessoas evitam. Dentro da empresa eu percebo isso”* (G2).

Outro gestor (G1) declarou acreditar que “As pessoas não evitam assumir responsabilidade pelo seu trabalho, mas evitam assumir responsabilidade pelo trabalho alheio”. A síntese do seu relato elucidada esta subcategoria:

*“Acho que elas evitam assumir mais responsabilidades do trabalho do outro, porque quando a gente é líder a gente é co-responsável pelo trabalho do outro. Mas pelas suas próprias atividades eu acho que não, porque aqui dentro cada um é responsável por suas atividades, pelo que faz”* (G1).

Alguns gestores (G4, G5) relataram ainda fatores que podem facilitar os subordinados a assumirem responsabilidades, tais como ajustar as responsabilidades ao perfil dos subordinados (G5), desenvolver as pessoas para assumir responsabilidades (G4) e reconhecer as pessoas (G4). As sínteses das verbalizações dos gestores que relataram tais fatores são apresentadas a seguir:

*“A gente tem que olhar qual é o perfil, o que a pessoa pode fazer, o que ela gosta de fazer, porque nenhum é igual ao outro. Tem pessoas que são mais devagar, outras gostam de uma coisa, gostam de outra, então a gente tem que ver o que vai passar também”* (G5).

*“Acho que elas veem as responsabilidades com bons olhos, está muito ligado ao próprio reconhecimento, as pessoas querem ser reconhecidas, acho que está*

*muito ligado a crescimento, a reconhecimento” (G4).*

Outros dois gestores (G7, G3) relataram também fatores que podem dificultar os subordinados a assumirem responsabilidades, tais como o medo das consequências, como pode ser melhor compreendido por meio da síntese apresentada a seguir:

*“Eu acho que muito por medo da consequência da responsabilidade, às vezes você assumir responsabilidades, tem que arcar com as consequências. E acho que por isso elas evitam” (G7).*

Com relação aos comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades, houve unanimidade na percepção dos subordinados. A subcategoria “Incentiva a assumir responsabilidades” foi definida a partir das respostas da maioria dos subordinados (dezenove deles - S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S16, S10, S18, S8, S12, S9, S4, S17), que relataram perceber incentivo por parte do seu gestor para que assumam responsabilidades. Algumas sínteses de suas respostas são apresentadas a seguir visando ilustrar esta subcategoria:

*“Ah, incentiva né? Ah, por ele, quanto mais melhor, né?” (S12). “Isso é o que ele mais faz, com certeza (risos). 100% né? Essa é a postura dele” (S9).*

Os subordinados relataram também alguns comportamentos dos gestores que demonstram o incentivo para que assumam responsabilidades, tais como delegar novos projetos (S11, S19, S15, S2, S8, S4), dar suporte quando necessário (S6, S15, S2, S14, S13, S10), dar autonomia (S6, S15, S2, S3, S10), desenvolver o subordinado para assumir responsabilidades (S5, S3, S7, S12), reconhecer o subordinado (S14, S5), acompanhar e discutir os resultados das atividades assumidas (S11), avaliar o

potencial do subordinado (S3) e dialogar sobre as responsabilidades a serem assumidas (S13). As sínteses das verbalizações de alguns subordinados são apresentadas a seguir objetivando elucidar tais percepções:

*“Ele me diz: ‘você tem que fazer tal período, em tal tempo, a responsabilidade é tua’. Não chega ser tão explícito assim, mais ele incentiva no sentido de que, quando aparece uma novidade, alguma melhoria, diz: ‘ó, resolve isso aí, vamos fazer desta forma, tal, procura usar isso” (S19).*

*“Se ele percebe que eu estou em dúvida de alguma coisa, ele vem me ajudar, mas tenta me deixar tomar as decisões sozinha. Só se eu preciso de ajuda. Mas ele me dá liberdade de fazer as coisas sozinha. Me deixa à vontade. Ele pergunta: ‘fulana, você está conseguindo’? Ele pergunta, tenta apoiar” (S6).*

*“Ele algumas vezes já me chamou pra dar feedback positivo e negativo. Quando a gente não consegue alcançar algum objetivo, seja por quaisquer motivo ou alguma coisa que entrou no meio” (S3).*

Apesar da maioria dos subordinados relatarem perceber que seu gestor os incentiva a assumir responsabilidades, também foram relatados alguns comportamentos indesejados dos gestores relativos ao incentivo para assumirem responsabilidades, tais como delegar sem planejar atividades (S18, S8), não dar suporte suficiente (S16, S17), delegar tarefas de sua responsabilidade (S18), planejar insuficientemente gerando sobrecarga (S8) e não explicitar os responsáveis. (S9) Algumas sínteses das verbalizações destes subordinados são apresentadas a seguir a fim de elucidar suas percepções:

*“Ele delega dizendo: ‘você tem que fazer isto’. (risos) ‘Pára de fazer aquilo e começa a fazer isto’. Tem dias que eu falo: ‘você quer que eu faça o quê? Qual eu faço primeiro? Qual é prioridade?’ Muitas vezes ele só vai jogando coisas, assim, sabe?” (S18).*

*“A responsabilidade é toda minha, mas ele não diz: ‘ó, se precisar venha aqui que eu vou te ajudar’, nada disso. A responsabilidade minha, eu que tenho que dar conta” (S16).*

*“Em alguns momentos ele faz uma reunião aqui com toda a equipe e diz: ‘pessoal, nós precisamos fazer tal coisa’. Mas ele deveria pegar e dizer: ‘fulano, faça isso’. Porque se ele não fala, se quem deveria fazer não faz aquilo, os outros ficam: ‘não, mas isso não é uma atividade minha’” (S9).*

Alguns subordinados (S1, S7, S19, S3) relataram que os comportamentos dos seus gestores de incentivar que assumam responsabilidades possuem um significado, tais como desafio e reconhecimento, aprendizado, motivação e possibilidade de crescimento, como pode ser melhor compreendido por meio das sínteses apresentadas a seguir:

*“É incentivo e é um desafio, né? É o momento de mostrar que você tem capacidade de ir mais adiante” (S19).*

*“Isso serve como um ‘plus’ pra ti e como um potencial crescimento dentro da empresa. Por que é aquela coisa, se tu consegue dar conta de algo a mais dentro do seu cargo, depois quando precisa*



*passar o cargo pra alguém, tu já tem a experiência, já tem a capacidade, já foi testada a tua eficácia” (S3).*

*“Ele passa responsabilidade para mim quando ele não está, então, isso aí é o que muitas vezes... o que às vezes me sustenta pouco, sabe? que me dá um pouco de força” (S7).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas em duas figuras: a Figura 25, em que são apresentadas as relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e as percepções dos subordinados sobre comportamentos gerenciais de incentivá-los ou não a assumir responsabilidades, e a Figura 26, em que são apresentadas as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidades e as percepções dos subordinados sobre comportamentos gerenciais de incentivá-los ou não a assumir responsabilidades. Ambas são apresentadas a seguir.

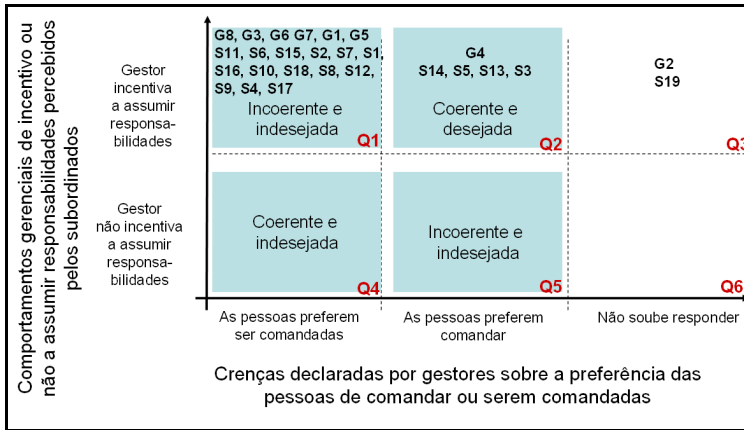


Figura 25 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a preferência das pessoas de comandar ou serem comandadas e os comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades percebidos pelos subordinados

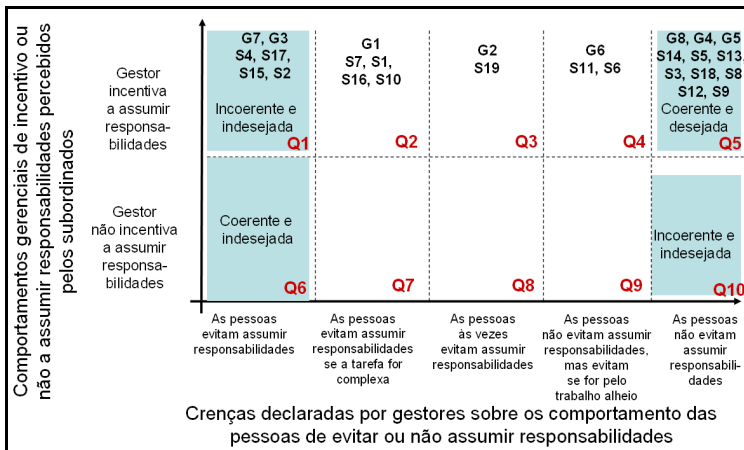


Figura 26 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre os comportamentos das pessoas de evitar ou não assumir responsabilidades e os comportamentos gerenciais de incentivo ou não a assumir responsabilidades percebidos pelos subordinados

Conforme apresentado na Figura 25, predominaram as relações incoerentes e indesejadas, já que seis gestores (G8, G3, G6 G7, G1, G5) declararam crer que as pessoas preferem ser comandadas a comandar, e quatorze de seus subordinados (S11, S6, S15, S2, S7, S1, S16, S10, S18, S8, S12, S9, S4, S17) relataram perceber que seus gestores os incentivam a assumir responsabilidades (quadrante 1). De alguma forma, apesar de terem declarado crer que as pessoas preferem ser comandadas e evitam assumir responsabilidades, tais gestores incentivam seus subordinados a assumirem responsabilidades, pois a maioria deles relatou perceber tais comportamentos. Pode ser que, devido às mudanças no mundo do trabalho, que têm resultado na emergência de processos de trabalho marcados pela flexibilização da produção, maior envolvimento do trabalhador no processo decisório e o gosto do trabalhador pelo que faz (BORGES; YAMAMOTO, 2004), os gestores tenham sido compelidos a incentivar os subordinados a assumirem responsabilidades, mesmo sem crer que esta seja a melhor forma de gerir processos. Isso porque a velocidade com que os processos organizacionais devem se adequar às mudanças e exigências do mercado supõe a delegação de atividades, já que processos centralizados não permitem a agilidade necessária à sobrevivência organizacional. No entanto, o discurso dos gestores de que as pessoas preferem ser comandadas a comandar não está coerente com as percepções dos subordinados de que são incentivados a assumir responsabilidades. Analisando os comportamentos relatados pelos gestores como forma de argumentar sua crença de que os subordinados preferem ser comandados a comandar (“Subordinados não querem se indispor com colegas”; “Subordinados rejeitam promoção por causa da responsabilidade”; “Pessoas solicitam os gestores para coordená-las”; “Subordinados gostam de dividir a responsabilidade”) é possível inferir que algumas reações dos subordinados a situações organizacionais podem levar os gestores a confirmar sua crença. No entanto, é preciso considerar que estes comportamentos relatados pelos gestores podem revelar que os subordinados não

desenvolveram algumas competências necessárias para assumir atividades de comando e, que por isso, evitem assumí-las. Ou seja, o fato de preferirem ser comandados a comandar revela falta de preparo dos mesmos para estas posições, e não uma característica inerente à sua natureza (MCGREGOR, 1992).

A relação foi considerada coerente e desejada apenas para um gestor e seus subordinados (quadrante 2), em que o primeiro declarou crer que as pessoas preferem comandar a serem comandadas, e os subordinados relataram perceber incentivo para assumirem responsabilidades.

Já conforme apresentado na Figura 26, predominaram situações coerentes e desejadas, havendo, no entanto, também situações incoerentes e indesejadas e parcialmente coerentes. No quadrante 5 foram apresentadas as relações coerentes e desejadas, em que os gestores declararam crer que as pessoas não evitam assumir responsabilidades, e seus subordinados relataram perceber que são incentivados a assumir responsabilidades. Já no quadrante 1 foram apresentadas as relações incoerentes e indesejadas, em que os gestores declararam que as pessoas evitam assumir responsabilidades, porém seus subordinados relataram perceber que são incentivados por seu gestor a assumir responsabilidades. Trata-se de um contra-senso, já que o incentivo para que as pessoas assumam responsabilidades corresponde a uma visão positiva e pró-ativa das mesmas, o que não é coerente com a crença de que as pessoas evitam assumir responsabilidades.

Mesmo que os gestores tenham declarado crer que as pessoas preferem ser comandadas a comandar, e que evitam assumir responsabilidades, o fato é que seus subordinados relataram perceber que são incentivados a assumir responsabilidades. No entanto, este incentivo deve ser planejado, sob risco de ocorrerem comportamentos indesejados dos gestores relativos ao incentivo aos subordinados para assumirem responsabilidades, relatados por cinco subordinados (S18, S8, S16, S17, S9). Conforme apresentado anteriormente, estes subordinados, que afirmaram perceber que seu gestor os incentiva a assumir responsabilidades, também relataram que às vezes há

delegação sem planejamento, falta de suporte, situações em que os responsáveis pelas atividades não ficam devidamente definidos, além de situações em que os gestores delegam para os subordinados atividades de sua responsabilidade. É preciso atenção para tais situações, já que o incentivo das pessoas para que assumam responsabilidades constitui-se em um processo participativo, que tem a ver com o exercício da autoridade, com a visão compartilhada e com as intenções de cada pessoa. Requer consciência do papel de todos na organização e discernimento de um alinhamento em comum (ZANELLI; SILVA, 2008). Ou seja, a falta de planejamento, de suporte e a delegação por parte dos gestores de atividades de sua responsabilidade não consolidam a visão compartilhada e a consciência de cada pessoa do seu papel e do alinhamento comum, não permitindo a concretização da participação plena, que deve ser caracterizada por trabalhadores auto-regulados que tomam decisões sobre a atribuição das tarefas e de como executá-las (ZANELLI; SILVA, 2008).

Situações intermediárias, também foram observadas, como as descritas nos quadrantes 2, 3 e 4, em que os gestores declararam crer, respectivamente, que as pessoas evitam assumir responsabilidades se a tarefa for complexa, que as pessoas às vezes evitam assumir responsabilidades, e que as pessoas não evitam assumir responsabilidades, mas evitam se for pelo trabalho alheio. Já seus subordinados relataram perceber que são incentivados a assumir responsabilidades. Em síntese, as crenças de tais gestores relaciona-se ao fato dos comportamentos dos subordinados de evitar assumir responsabilidades depender de outras circunstâncias. Tais crenças podem ser consideradas parcialmente coerentes com as percepções dos subordinados, pois o fato dos gestores crerem que os comportamentos dos subordinados de evitar ou não assumir responsabilidades depende de outras circunstâncias poderia levá-los ao não incentivo para assumirem responsabilidades.

Cabe ressaltar, conforme discutido anteriormente no referencial teórico construído neste estudo, que o comportamento dos subordinados de evitar assumir responsabilidades pode relacionar-se não à natureza humana, mas à falta de preparo dos

mesmos para assumí-las. Quando os gestores relataram as circunstâncias que percebem conduzir ao comportamento de evitar assumir responsabilidades, demonstraram ter consciência de que há situações que pode levar as pessoas a evitar assumir responsabilidades, evidenciando a importância do papel do gestor em identificar tais situações na organização de forma a preparar as pessoas para enfrentá-las. Conforme alertam Hersey e Blanchard (1986), o gestor deve ter cuidado para não delegar muita responsabilidade com demasiada pressa. Se isso ocorrer antes que o subordinado seja capaz de assumir uma responsabilidade, o gestor poderá expô-lo ao insucesso e à frustração, o que fará com que no futuro não queira assumir mais nenhuma outra responsabilidade.

### 3.14 NATUREZA DO ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COM A ORGANIZAÇÃO

Nesta categoria serão discutidas as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e o tratamento gerencial recebido pelos subordinados de acordo com as suposições gerenciais sobre seu envolvimento com o trabalho. As suposições da natureza humana conforme a Teoria X (MCGREGOR, 1992) aproximam-se da compreensão de que as pessoas se envolvem calculativamente com o trabalho, ou seja, estão interessadas apenas em bons salários e benefícios. Já as suposições conforme a Teoria Y (MCGREGOR, 1992) relacionam-se à compreensão de que as pessoas valorizam as atividades que realizam, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de suas competências, assim como a missão da empresa.

Visando discutí-la será apresentado, inicialmente, um quadro sintético com as crenças declaradas pelos gestores e as percepções dos subordinados. Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos por cada respectivo

subordinado, e o grau de coerência identificado conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2.

Foram consideradas coerentes as situações em que o tipo de envolvimento declarado pelo gestor como sendo o modo pelo qual as pessoas se envolvem com o trabalho coincidiu com o tipo de tratamento gerencial recebido pelos subordinados, conforme sua percepção. Quando o tipo de envolvimento mencionado pelo gestor não correspondeu ao tratamento percebido pelo subordinado, a situação foi considerada incoerente e, portanto, indesejada. Já em relação às situações consideradas coerentes, somente foi considerada desejada aquela que diz respeito ao envolvimento moral, pois as demais situações consideradas coerentes (envolvimento alienado e calculativo) relacionam-se às pressuposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992), já que, segundo as mesmas, os trabalhadores estão na organização por obrigação, ou apenas por causa dos fatores higiênicos, e não por causa de fatores motivadores (HERZBERG, 1997). Segundo tais pressuposições, os trabalhadores não se vinculam à organização de maneira a se identificar com mesma.

As crenças declaradas por gestores sobre natureza do envolvimento das pessoas com a organização foram conhecidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, de que modo às pessoas se envolvem com o trabalho que realizam na empresa? No cartão que será entregue a você estão descritos três possíveis formas de envolvimento dos trabalhadores: envolvimento alienado - aquele que não está psicologicamente envolvido com a organização, mas é obrigado a permanecer como membro; envolvimento calculista - aquele que está envolvido na medida em que, fazendo bem o seu trabalho, tem um bom salário; e envolvimento moral - aquele que valoriza intrinsecamente a missão da organização e o seu emprego e está pessoalmente envolvido e identificado com a organização. Na sua compreensão, qual das três descrições corresponde ao tipo de envolvimento dos funcionários na empresa?” (questão 25 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas a partir das respostas dos gestores a

esta questão foram: “Envolvimento moral”; “Envolvimento moral e calculista”; “Envolvimento calculista”.

Já as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho foram conhecidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, seu superior imediato o trata como se você: - estivesse na empresa porque é obrigado; - estivesse na empresa porque tem um bom salário, e bons benefícios; - estivesse na empresa porque acredita na sua missão, e está pessoalmente envolvido com a mesma”? (questão 22 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados - Apêndice II). As subcategorias definidas a partir das respostas dos subordinados a esta questão foram: “Trata como se estivesse moralmente envolvido”; “Trata como um profissional competente”; “Não soube responder”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em subcategorias, podem ser observados no Quadro 17, apresentado a seguir.



Subcategorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Pessoas possuem envolvimento moral com o trabalho	G7, G4, G1, G5, G3		<i>“Eu acredito que a terceira opção, o cara que é o que veste a camisa mesmo, é o que mais tem na empresa” (G7).</i>
Pessoas possuem envolvimento moral e calculista com o trabalho	G6, G8		<i>“Tem uma parte de envolvimento instrumental, e tem um parte de envolvimento afetivo. Acho que as duas coisas” (G6).</i>
Pessoas possuem envolvimento calculista com o trabalho	G2		<i>“De maneira global na empresa, (...) acho que é mais o envolvimento instrumental” (G2).</i>

Quadro 17 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho

Subcategorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Gestor o trata como se estivesse moralmente envolvido com o trabalho		S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S16, S10, S18, S9, S4, S17	<i>“É a terceira opção (envolvimento moral). Isso, ele fala isso abertamente, ele é uma pessoa que acredita muito e ele passa isso para nós também” (S7).</i>
Gestor o trata como um profissional competente		S12	<i>“Eu acho que por que realmente tenho a minha importância para organização” (S12)</i>
Não soube responder		S8	-

Quadro 17 (cont.) – Síntese comparativa entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho

Como pode ser observado, a maioria dos gestores (G7, G4, G1, G5, G3) declarou crer que as pessoas se envolvem moralmente com o trabalho, o que foi classificado na

subcategoria “Envolvimento moral”. Algumas sínteses de suas verbalizações ilustram esta subcategoria:

*“Eu acredito que a terceira opção, o cara que é o que veste a camisa mesmo, é o que mais tem na empresa. Se não fosse por isso, acho que a empresa não estava lá até hoje. Uma empresa que começou há pouco tempo, e tem funcionários que estão desde o começo e que pelo andar da carruagem vão ficar lá por mais muito tempo, por que eles realmente vestem a camisa, vestem a filosofia, entram no barco junto com o presidente e com o sonho dele” (G7).*

*“A última opção, envolvimento moral. Na minha equipe mesmo consigo sentir bastante isso. Muitos deles estão na empresa há tempo, então tem aquela foto da empresa, ainda tem aquela coisa: ‘não, vai dar certo, é um projeto nosso’” (G4).*

Dois gestores (G6, G8) declararam crer que percebem dois tipos de envolvimento simultaneamente: “Envolvimento moral e calculista”. As sínteses de suas respostas encontram-se apresentadas a seguir visando elucidar esta subcategoria:

*“Eu não vou te dizer 100%, mas eu acho que o envolvimento moral. Eu não te diria que é 100%, por que tem uma parte de envolvimento calculista, e tem um parte de envolvimento moral. Acho que as duas coisas” (G6).*

Um gestor (G2) declarou crer que as pessoas possuem predominantemente o “Envolvimento calculista” com o trabalho. A síntese de sua verbalização é apresentada a seguir: “De maneira global na empresa, englobando todo mundo, acho que é mais o envolvimento calculista” (G2).

Houve ainda quatro gestores (G7, G1, G5, G3) que relataram comportamentos dos subordinados que demonstram envolvimento moral, tais como dedicação às tarefas (G1), demonstrar compromisso com os objetivos da organização (G3), falar que gostam da organização (G1, G5), permanecer na organização mesmo podendo ganhar mais fora (G5) e ficar à disposição da organização 24 horas (G7). A seguir são apresentadas algumas sínteses das verbalizações destes gestores que ilustram estas percepções:

*“Algumas pessoas falam que aqui é uma empresa diferente de todas as outras em que já trabalhou, por causa disso, disso e daquilo” (G1).*

*“Nas reuniões, nos processos, a gente sente esse envolvimento, essa responsabilidade com os compromissos. Eles estão tacitamente na cabeça das pessoas. Às vezes a gente é até lembrado por eles dos compromissos, é sinal que a cultura está embutida na cabeça das pessoas” (G3).*

*“É uma coisa bem clara no pessoal da empresa, alguns casos usam o celular da empresa e o celular te deixa em contato com a empresa 24 horas. Chega de manhãzinha o cara está com uma cara de cansaço, fala: ‘o cara estava na balada’. Não! Ele estava trabalhando de madrugada resolvendo problemas” (G7).*

Um gestor (G1) relatou ainda alguns fatores que facilitam o envolvimento moral, como selecionar pessoas que se identificam com os valores da empresa, como pode ser melhor compreendido por meio de sua verbalização:

*“Isso (envolvimento moral) já vem desde a seleção, geralmente a gente tenta buscar pessoas que a gente acha que se identificam com esses valores da empresa. Então a gente tem que ver se a pessoa tem vontade e se ela se identifica com os valores da empresa” (G1).*

Já com relação às percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho, a maioria (S11, S6, S19, S15, S2, S14, S5, S13, S3, S7, S1, S16, S10, S18, S9, S4, S17) relatou perceber que seu superior o “Trata como se estivesse moralmente envolvido”. Algumas sínteses de suas respostas elucidam esta subcategoria:

*“Ele sabe que eu poderia ganhar mais por aquilo que eu estou fazendo, ele sabe que a minha capacidade hoje, para o que eu faço, teria de ter mais pessoas me ajudando. Ele sabe que hoje eu me superei. A empresa idealizou um sonho, e realmente a cada dia que passa, a cada ano que passa, que eu estou na empresa, todos os sonhos que ele almejou ele está conseguindo. É isto também que o meu chefe passa para mim. Que nós temos que continuar” (S6).*

*“É a terceira opção (moralmente envolvido). Isso, ele fala isso abertamente, ele é uma pessoa que acredita muito e ele passa isso para nós também. Então, como eu, ele como eu, acredita muito, então da minha parte é assim que a gente pensa, e ele me trata da mesma forma”. (S7).*

Um subordinado (S12) relatou perceber que seu gestor os “Trata como um profissional competente”. A síntese de suas

verbalizações permitem melhor compreender os conteúdos que deram origem a esta subcategoria:

*“Eu acho que é por que realmente tenho a minha importância para organização. (...) Enquanto eu estou aqui, eu estou pra resolver coisas da empresa. Não estou aqui pra brincar entendeu? Então eu creio que eles me mantêm aqui realmente por que eu tô correspondendo” (S12).*

Um subordinado (S8) “Não soube responder” esta questão. Houve também seis subordinados (S6, S19, S2, S5, S3, S8) que relataram alguns motivos pelos quais estão na empresa, tais como a perspectiva de futuro (S6, S19, S2, S5, S3, S8) e a liberdade que possuem (S6), conforme ilustram algumas sínteses de suas respostas:

*“Ó, estou aqui vestindo a camisa por que eu acredito no resultado. Estou me sobrecarregando por que acredito num ideal, esse ideal que eu quero passar. A gente, pelo menos a equipe que eu trabalho, a gente tem isso muito desenvolvido. A gente percebe o crescimento da empresa, a gente percebe as oportunidades, o resultado do conjunto. E que o resultado do conjunto vai refletir o desenvolvimento profissional individual consequentemente” (S3).*

*“O que me prende na empresa? O plano de saúde? Não! Os benefícios que a empresa tem hoje não são muitos! São bons, mas não são muitos! Nós temos o transporte, e nós temos o almoço. São os benefícios que a empresa hoje me oferece. Então o que me prende na empresa? O salário é alto? Não, para mim não é alto! Para o que eu exerço hoje, não é alto. É*

*na verdade a crença de achar que o presidente da empresa teve um sonho. E ele tem um sonho muito grande. Então acho que o sonho da empresa, que ele vende para nós de sonho, é que faz com que a gente tenha um futuro aqui” (S6).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 27, a seguir.

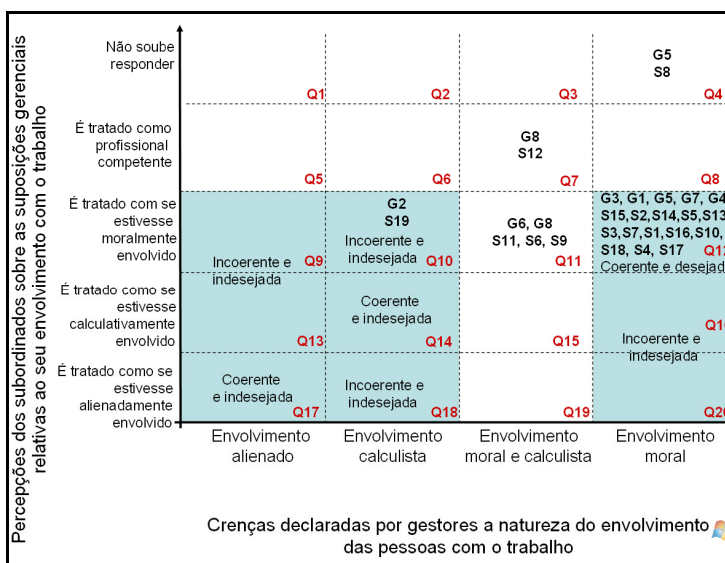


Figura 27 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas por gestores sobre a natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho e as percepções dos subordinados sobre as suposições gerenciais relativas ao seu envolvimento com o trabalho

A análise das relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, conforme apresentadas acima, permite constatar que predominam as relações coerentes e desejadas, destacadas no

quadrante 12. Estas se constituem em crenças declaradas por gestores de que as pessoas se envolvem moralmente com o trabalho paralelamente às percepções dos subordinados de que são tratados por seus gestores como se estivessem moralmente envolvidos com a organização.

O envolvimento moral (ou afetivo) é caracterizado quando os trabalhadores internalizam os valores da organização, identificam-se com seus objetivos, envolvem-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e desejam permanecer trabalhando na organização, considerando haver uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a mesma. Tem sido comprovado, por meio de resultados de pesquisas, que este tipo de envolvimento com o trabalho relaciona-se à menor rotatividade, absentismo, intenção de sair da empresa, bem como a melhores indicadores de desempenho no trabalho (avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada). Outras situações indesejadas, tais como atrasos, fraco desempenho, esforço reduzido por parte dos trabalhadores, são menos frequentemente observados em situações onde predomina o envolvimento moral (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Houve duas situações consideradas intermediárias e, por isso, parcialmente coerentes. São aquelas descritas nos quadrantes 7 e 11, em que os gestores declararam crer que as pessoas se envolvem moralmente e calculativamente com o trabalho; no entanto, seus subordinados relataram perceber serem tratados como se estivessem moralmente envolvidos (quadrante 11) e como um profissional competente (quadrante 7), o que não pode ser considerado nem totalmente coerente, nem incoerente.

Uma situação foi considerada incoerente e indesejada (quadrante 10), pois o gestor declarou crer que as pessoas se envolvem calculativamente com o trabalho, porém seu subordinado relatou perceber ser tratado como se estivesse moralmente envolvido.

Os fatores que influenciam o tipo de envolvimento das pessoas com o trabalho são classificados por Siqueira e Gomide Junior (2004) em quatro grandes fatores: fatores de personalidade



do trabalhador, características do líder, características do cargo e papéis organizacionais. Com exceção do primeiro fator, considera-se que os demais são consequência das decisões gerenciais existentes na organização, ou seja, quem são as pessoas definidas para ocupar funções de liderança, e como são desenvolvidas suas competências, como são definidas as características do cargo, conforme missão, visão, valores, estrutura organizacional, estratégias e planejamento organizacional, e ainda os papéis organizacionais definidos e exercidos por todos os membros da organização. Ou seja, com exceção dos fatores de personalidade do trabalhador, considera-se que os demais são passíveis de serem definidos de maneira a aumentar o envolvimento com o trabalho. Os autores supracitados afirmam que as características do cargo antecedentes do envolvimento com o trabalho são autonomia para realizar tarefas, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para a realização das tarefas. Dentre as características do líder, aquelas que se relacionam ao envolvimento com o trabalho são consideração (ênfase dada pela chefia às relações pessoais e sociais com seus subordinados), as oportunidades criadas pelas chefias para a participação dos trabalhadores em tomadas de decisão e a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho entre chefias e subordinados. Por fim, com relação aos papéis organizacionais, os autores afirmam que a percepção de demandas conflitantes (conflito entre papéis organizacionais) e de orientações ambíguas (ambiguidade de papéis organizacionais) para executar tarefas são dois elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho.

Desta maneira, considera-se pertinente compreender que as crenças de que as pessoas possuem envolvimento calculista com o trabalho sejam consideradas circunstanciais, e não como sendo inerentes à natureza humana. Conforme discutido, a ausência de determinadas condições organizacionais podem conduzir ao baixo envolvimento das pessoas com o trabalho, ocasionando a percepção de que as mesmas são calculativamente envolvidas, ou

seja, só estão envolvidas na medida em que, fazendo bem o seu trabalho, tem um bom salário.

### 3.15 COERÊNCIA ENTRE FALAS E COMPORTAMENTOS

A coerência entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foi discutida ao longo de todos os tópicos de análise anteriormente apresentados. No entanto, na presente categoria se visa discutir a coerência relativa a todos os temas discutidos nas categorias anteriores percebida pelos gestores e pelos subordinados.

Com tal objetivo, além das discussões realizadas nas categorias anteriores, foi questionado aos gestores se os mesmos percebem concordância, por parte de seus subordinados, com as crenças que declararam nas questões anteriormente discutidas, e ainda se percebem que as crenças que declararam estão coerentes com o que expressam no dia a dia de trabalho. Já para os subordinados, foi questionado se os mesmos percebem coerência entre o que seus gestores falam e o que eles fazem.

A classificação do grau de coerência existente entre as crenças declaradas pelo gestor e os comportamentos gerenciais percebidos por cada um de seus subordinados foi realizada conforme explanação apresentada na seção 2.8.6.2. Assim, considerou-se coerente e desejada a situação em que o gestor declarou crer haver coerência entre o seu discurso e sua prática, e seus subordinados relataram perceber haver coerência entre o discurso e a prática dos seus gestores. Para discutir porque tal situação de coerência entre o discurso e a prática é considerada desejável recorre-se à Teoria da Dissonância Cognitiva (FESTINGER, 1975), cujos pressupostos indicam que há necessidade da coerência do indivíduo consigo mesmo, pois a existência de incoerências entre o que uma pessoa sabe ou crê e o que ela faz causa desconforto psicológico. Ainda segundo as

premissas desta teoria, quando há dissonância<sup>15</sup>, ou existência simultânea de cognições (conhecimento, opinião ou convicção sobre o meio, sobre si próprio ou sobre seu comportamento) que não se ajustam entre si, há um incômodo psicológico que levará a pessoa a tentar reduzi-lo, de modo a realizar a consonância. Quando a dissonância está presente, a tendência é a de se evitar ativamente situações e informações suscetíveis que possam aumentar a dissonância. Este desconforto causa prejuízos tanto para aqueles que possuem comportamentos dissonantes quanto para aqueles que interagem com os comportamentos dissonantes.

Considerou-se coerente, da mesma forma, a situação em que o gestor declarou não haver coerência entre seu discurso e sua prática, e seus subordinados relataram perceber não haver coerência entre o discurso e a prática dos seus gestores. Apesar de coerente, esta situação foi considerada indesejada, pois a existência de incoerência entre discurso e comportamento pode endereçar à perda da confiança por parte dos subordinados, ao aumento do estresse e à piora do clima organizacional, o que se deve às frustrações geradas por estas contradições (COVEY, 2008; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTIL, 2004). Quando o discurso gerencial é percebido pelos trabalhadores como antagônico às práticas existentes, podem ocorrer resistências a novos projetos, o que dificulta e até impede implementações com êxito, como demonstrado no estudo de Vasconcelos e Vasconcelos (2002).

Foram consideradas incoerentes as situações em que o gestor declarou crer que seu discurso e sua prática são coerentes e seus subordinados relataram perceber ambos como incoerentes; ou as situações em que os gestores declararam que seu discurso e sua prática são incoerentes e seus subordinados relataram perceber ambos como coerentes. Estes dados também foram analisados conjuntamente com as percepções dos gestores sobre o

---

<sup>15</sup> O termo dissonância é utilizado com o sentido de incoerência, e consonância de coerência (FESTINGER, 1975).

quanto seus subordinados concordam ou não com as crenças que declararam nas questões anteriormente discutidas.

As percepções dos gestores sobre o quanto seus subordinados concordam ou não com suas crenças foram conhecidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “As respostas que você deu nas questões anteriores revelam as crenças que você tem sobre as pessoas quando se encontram em situações de trabalho na organização. Em sua opinião, os seus funcionários compartilham ou não das suas crenças. No todo ou em parte?” (questão 26 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores - Apêndice I). As subcategorias definidas a partir das respostas a esta questão foram: “No geral concordam”, “Não concordam”, e “Concordam em parte”.

As crenças declaradas pelos gestores sobre o grau de coerência existente entre seu discurso e sua prática no dia a dia da organização foram conhecidas por meio de suas respostas à seguinte questão: “Em sua opinião, as crenças que você declarou ter sobre as pessoas em situações de trabalho estão coerentes com o que você põe, de fato, em prática? No todo, ou em parte?” (questão 27 do roteiro de entrevista semi-estruturada com gestores – Apêndice I). As subcategorias definidas a partir de suas respostas foram: “Estão coerentes” e “Estão coerentes em parte”.

Já o grau de coerência entre o discurso e a prática dos gestores percebidos pelos respectivos subordinados foram conhecidas a partir de suas respostas à seguinte questão: “As respostas que você deu nas questões anteriores revelam as percepções que você tem sobre os comportamentos do seu superior imediato. Em sua opinião, considerando as diversas questões que lhe foram perguntadas, existe ou não coerência entre o que seu superior imediato fala e o que ele de fato faz? No todo, ou em parte?” (questão 23 do roteiro de entrevista semi-estruturada com subordinados – Apêndice II). As subcategorias definidas foram: “Há coerência”; “Há coerência em parte”; “Não há coerência”.

As crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, classificados em

subcategorias, podem ser observados no Quadro 18, apresentado a seguir.

<b>Subcategorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos Gestores</b>	<b>Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
Subordinados concordam com as crenças declaradas anteriormente pelos gestores	G6, G2, G4, G1, G8, G3		<i>“No geral que a gente consegue ter uma boa sinergia (...). Tem concordância” (G6).</i>
Subordinados concordam em parte com as crenças declaradas anteriormente pelos gestores	G7		<i>“Eu acho que concorda em partes. (...) Tem pessoas ali que assinariam embaixo em tudo o que eu disse, e tem pessoas que não assinariam” (G7).</i>
Subordinados não concordam com as crenças declaradas anteriormente pelos gestores	G5		<i>“Eu acho que não necessariamente esteja totalmente de acordo, acho que não” (G5).</i>

Quadro 18 – Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a concordância de seus subordinados com suas crenças declaradas, sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e grau de coerência existente entre o discurso e a prática do seu gestor conforme percepção dos respectivos subordinados

<b>Sub-categorias</b>	<b>Crenças declaradas pelos Gestores</b>	<b>Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados</b>	<b>Trecho Ilustrativo</b>
Considera seu discurso e prática coerentes	G6, G2, G4, G1, G5, G8, G3		<i>“Se eu não consigo colocar em prática, é responsabilidade minha. Mas acho que tenho conseguido” (G4).</i>
Considera seu discurso e prática coerentes em parte	G7		<i>“Algumas coisas sim, outras não. (...) Tem coisas que eu não consigo colocar em prática” (G7).</i>
Há coerência entre o discurso e prática do gestor		S19,S15,S2,S14, S13,S7, S1, S10, S12	<i>“A maioria dos atos dele tem coerência com o que ele fala, (...) normalmente há uma coerência” (S2).</i>

Quadro 18 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a concordância de seus subordinados com suas crenças declaradas, sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e grau de coerência existente entre o discurso e a prática do seu gestor conforme percepção dos respectivos subordinados

Sub-categorias	Crenças declaradas pelos Gestores	Comportamentos Gerenciais percebidos pelos subordinados	Trecho Ilustrativo
Há coerência em parte entre o discurso e prática do gestor		S11, S6, S5, S3, S9, S4, S17	<p><i>“Nem todo discurso é praticado.          (..) Nem tudo aquilo (...) que é passado para a gente, é conseguido botar em prática”          (S6).</i></p>
Não há coerência entre o discurso e prática do gestor		S16, S18, S8	<p><i>“Eu não acho ele muito coerente. Ele é muito de ocasião”          (S18)</i></p>

Quadro 18 (cont.) - Síntese comparativa entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a concordância de seus subordinados com suas crenças declaradas, sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e grau de coerência existente entre o discurso e a prática do seu gestor conforme percepção dos respectivos subordinados

Como pode ser observado, as percepções dos gestores sobre o quanto seus subordinados concordam ou não com suas crenças declaradas concentraram-se na subcategoria “No geral concordam”, que foi definida a partir das respostas da maioria dos gestores (G6, G2, G4, G1, G8, G3). As sínteses das

verbalizações destes participantes, apresentadas a seguir, elucidam o conteúdo que deu origem a esta subcategoria:

*“Acho que sim, acho que concordam sim. Eles buscam aumentar a responsabilidades deles, crescer, serem responsáveis pela sua parte, estão comprometidos” (G4).*

*“Acho que pode ser que tenha alguma coisa que eles não concordem, mas eu percebo no geral que a gente consegue ter uma boa sinergia, uma sintonia assim em termos do que a gente pensa, age, que é uma coisa que é uma troca diária. A gente está lidando com situações problemas toda hora assim, então a gente conversa muito. Tem concordância” (G6).*

A subcategoria “Não concordam” foi definida a partir das respostas de um gestor (G5), que enfatizou que sua equipe não necessariamente está de acordo com suas crenças declaradas nas questões anteriores. A síntese de sua resposta elucidada esta subcategoria:

*“Nem sei se tudo o que eu penso elas sabem. E não sei se tudo o que elas falam eu sei. Entendeu? Mas pode ser que o que eu esteja falando para ti não seja totalmente entendido por elas ou não seja o que elas gostariam que fosse. Eu acho que não necessariamente esteja totalmente de acordo, acho que não” (G5).*

Já a subcategoria “Concordam em parte” foi definida a partir da resposta de um gestor (G7), que afirmou perceber que seus subordinados concordam em parte com suas crenças, conforme a síntese de sua verbalização:



*“Eu acho que concordam em partes. É que eu acho que a equipe é bem heterogênea, então eu acredito que tem pessoas ali que assinariam embaixo em tudo o que eu disse, e tem pessoas que não assinariam. Então eu acho que seria uma coisa assim em partes, concordam em partes” (G7).*

Da mesma maneira, as crenças declaradas por gestores sobre o grau de coerência existente entre seu discurso e prática no dia a dia da organização também se concentrou em uma subcategoria: “Estão coerentes”, que foi definida a partir da resposta da maioria dos gestores (G6, G2, G4, G1, G5, G8, G3). As sínteses de suas respostas são apresentadas a seguir:

*“Acho que sim, acho que a empresa dá bastante espaço pra isso. Se a gente não coloca em prática é responsabilidade nossa. Eu acho que a gente tem conseguido, a empresa dá bastante incentivo para colocar isso em prática, dá bastante espaço. Se eu não consigo colocar em prática, é responsabilidade minha. Mas acho que tenho conseguido” (G4).*

*“Eu acho que sim, acho que é coerente. E eu vejo também coerência nos meus subordinados, eu acho que é bem coerente, tanto minha quanto deles” (G1).*

A subcategoria “Estão coerentes em parte” foi definida a partir da resposta de um gestor (G7), que enfatizou que consegue colocar em prática alguns aspectos, porém não consegue colocar em prática outros aspectos. A síntese de sua resposta elucida esta subcategoria:

*“Algumas coisas sim, outras não. Consigo colocar em prática a conversa com as*

*peessoas, o relacionamento próximo sem atrapalhar o profissional, a liberdade. Mas tem coisas que eu não consigo colocar em prática” (G7).*

Alguns gestores (G7, G4, G1, G8, G3) relataram ainda outras crenças relacionadas ao tema, como perceber coerência na equipe (G1), perceber falta de política desenvolvimento dos gestores (G7, G4) e ainda considerar a coerência importante (G8, G3). As sínteses de suas verbalizações são apresentadas a seguir visando esclarecer o conteúdo destes relatos:

*“Eu vejo também coerência nos meus subordinados, eu acho que é bem coerente, tanto minha quanto deles. Então eu acho que eu vejo isso neles também” (G1).*

*“Eu acho que isso é extremamente importante, um líder não pode dizer alguma coisa e fazer outra. Ele não pode, não pode, um pai não pode dizer uma coisa pra um filho e agir de uma maneira diferente. Você não pode pedir pros filhos respeitarem os outros se a gente não respeita” (G8).*

*“Eu acho que falta preparar mais os gestores na empresa, um preparo mais formal. Eu fui buscar por conta própria, cada um foi buscar o que sentiu falta, mas como cada um buscou por si, não tem o jeito certo, ou aquilo que a empresa acha que seria a melhor forma de gerir as pessoas. Pode ser que nós precisemos de coisas que não buscamos, porque fica na responsabilidade de cada um buscar... não tem um jeito da empresa de fazer a gestão. Fica muito na mão dos gestores, e cada um busca conforme as necessidades. Isso*

*pode ou não estar harmonioso entre si, ou não. Precisaria ter uma política de desenvolvimento dos profissionais. Acho que é importante, até pra você ter consolidado esse processo de profissionalização, esse esquema bem plantado” (G4).*

O grau de coerência entre o discurso e a prática do gestor no dia a dia da organização percebido pelos respectivos subordinados não foi unânime. A subcategoria “Há coerência” foi definida a partir das respostas de nove subordinados (S19, S15, S2, S14, S13, S7, S1, S10, S12), que enfatizaram que na maioria das situações percebem coerência entre o discurso e a prática do seu gestor. A síntese de suas respostas, apresentada a seguir, esclarece esta subcategoria:

*“Eu acho que tem coerência, eu acredito que sim, e eu acho que ele é um chefe bem aberto, como eu te falei antes, ele dá bastante iniciativa, ele dá bastante autonomia” (S13).*

*“A maioria dos atos dele têm coerência com o que ele fala, digamos que 90% do que ele fala tem coerência com as ações que ele toma. Alguma coisa ou outra tem uma discrepância entre aquilo que ele fala e aquilo que ele realmente fez, mas normalmente há uma coerência” (S2).*

Já a subcategoria “Há coerência em parte” foi definida a partir das respostas de outros sete subordinados (S11, S6, S5, S3, S9, S4, S17), que relataram perceber haver coerência em alguns aspectos, e não em outros. Algumas sínteses são apresentadas a seguir visando esclarecer esta subcategoria:

*“Nem todo discurso é praticado. Se for falar diretamente, nem tudo aquilo que é*

*escutado, que é passado para a gente, é conseguido botar em prática” (S6).*

*“Tem coerência, mas não em tudo, não em tudo, só que dá pra ver que quando não ocorre essa coerência, o porquê” (S5).*

Houve ainda outros três subordinados (S16, S18, S8) que relataram que “Não há coerência” entre o discurso e a prática do seu gestor. Esta subcategoria pode ser melhor compreendida a partir de algumas sínteses dos relatos destes subordinados:

*“Muitas vezes ele liga para marcar compromissos pessoais, quando é com ele pode, quando é com a gente não pode. Ele fala: ‘vocês têm que chegar no horário, vocês têm que dar um exemplo’. Mas às vezes ele chega tarde e sai cedo. Faça o que eu digo que não faça o que eu faço. Foram estabelecidas algumas regras. E ele não cumpre, porque ele estabeleceu que ele pode. E as outras pessoas não podem de jeito nenhum. É bem faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” (S18).*

*“Não, não tem coerência, vou te dar o exemplo é tipo faça o que eu faço, faça o que eu digo não faça o que eu faço” (S8).*

Alguns subordinados (S6, S14, S5, S3, S18, S8, S9, S4) relataram incoerências que percebem existir na organização, tais como o fato de que, ao mesmo tempo em que organização cresce, há um discurso de que a mesma não dá lucro (S9); de cobrar-se bom desempenho sem dar condições para se desenvolver (S4); de haver muito investimento máquinas e pouco nas pessoas (S4); de que o gestor não cumpre as regras que dá pra equipe (S8, S18); de haver políticas incoerentes com a visão da organização (S9); de ainda que, em algumas situações, o gestor se contradiz de forma

decorrente do seu superior (S6, S14, S5, S3). Algumas sínteses dos relatos destes subordinados são apresentadas a seguir visando elucidar tais percepções:

*“É porque ele teve que ceder a uma pressão de algum superior dele, por exemplo, isso é bem comum. Desanima todo mundo” (S5).*

*“Eu preciso sair pra almoçar, mas eu vou me atrasar uns 15, 20 minutos. Ele pede para eu bater o ponto pra sair, e que quando eu retorne, é óbvio, que eu bata o ponto pra retornar a empresa. Mas quando é ele pra fazer isso, ele não faz entendeu?” (S8).*

*“No nível de retorno do benefício não tem muita coerência, isso é uma coisa que as pessoas falam. Uma empresa desse tamanho, desse porte, essa beleza, não tem o bendito plano médico. Qualquer boteco aí dá plano médico pros funcionários, entende?” (S9).*

Por fim, foram relatadas outras situações indesejadas que na percepção de alguns subordinados (S5, S13, S4, S17, S11, S16, S6, S18) estão relacionadas à incoerência, tais como a falta de reconhecimento (S5, S13), a falta de acompanhamento/desenvolvimento (S13, S4, S17), confusões de hierarquia devido a relações familiares (S17), a falta de consciência do gestor sobre a incoerência (S11), a falta de diálogo entre gestor e subordinados (S17), a falta de suporte do gestor (S16), a falta de política de desenvolvimento dos gestores (S4), o fato do gestor não conseguir defender seu ponto de vista (S6) e ainda a instabilidade emocional do gestor (S18). As sínteses apresentadas a seguir permitem melhor compreender estas percepções:

*“Até nessas recompensas ele poderia melhorar, de recompensas ele não é muito bom. Quando a gente alcança as metas, ele diz: ‘falou, pessoal, foi bom’. Por isso que eu falei que é difícil ter um elogio em público, ele fica sem jeito, ele fica olhando pra baixo, na frente de todo mundo, ele não foi preparado pra isto, se acostumou tanto a dar esporro, a dar bronca, que na hora de elogiar ele fica até... ‘falou pessoal’... Então é difícil, e isso ele pode melhorar” (S5).*

*“Por que, sei lá, de repente, na visão dele, ele até ache que ele consiga fazer isso, mas ele não consegue. E isso é geral dos gerentes. As pessoas sentem essa necessidade, essa falta desse contato, dessa diretriz” (S17).*

*“Isso tem a ver com crenças dele, de que desenvolver pessoas não é tão necessário. Se você falar a respeito, ele vai reconhecer que seria muito bom desenvolver, ele não vai dizer que não é bom, ele vai dizer que não dá. Só que é uma infantilidade, se você quer, você consegue, se você acha realmente importante, você vai conseguir. Se não acha tão importante, você deixa de lado pra priorizar outras coisas e fica de lado. Então ele não acha tão importante” (S4).*

As relações entre as crenças declaradas pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados foram realizadas e sistematizadas conforme apresentado na Figura 28, a seguir.

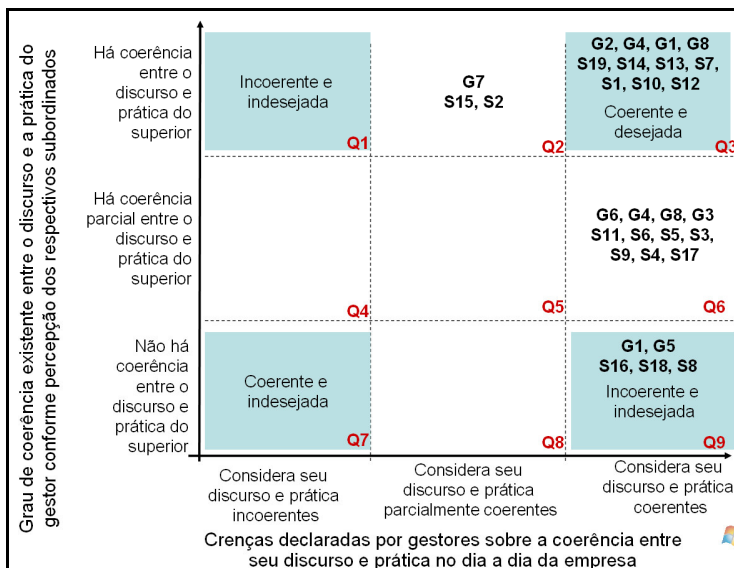


Figura 28 - Relações e grau de coerência entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a coerência entre seu discurso e prática no dia a dia da organização e o grau de coerência existente entre o discurso e a prática do gestor conforme percepção dos respectivos subordinados

Conforme apresentado na Figura 28, foram identificadas relações coerentes e desejadas (quadrante 3), parcialmente coerentes (quadrantes 2 e 6) e incoerentes e indesejadas (quadrante 9).

As relações coerentes e desejadas são aquelas em que os gestores declararam crer haver coerência entre seu discurso e prática e seus subordinados relataram perceber coerência entre o discurso e prática do seu gestor (quadrante 3). No entanto, as relações consideradas incoerentes e indesejadas, aquelas em que os gestores declararam crer que seu discurso e prática são coerentes, porém seus subordinados relataram perceber não haver coerência entre o discurso e a prática do gestor (quadrante 9), também estão presentes. Esta situação pode ser considerada indesejada para a organização pesquisada, pois vai de encontro ao valor organizacional confiabilidade, em que se afirma que na

organização pesquisada há confiabilidade, ética e transparência, bem como o cumprimento do que é prometido e, assim, a construção de relações de respeito mútuo com os clientes e colaboradores. Além disso, por meio de estudos realizados, foram demonstradas consequências indesejadas provenientes das incoerências presentes na organização. Quando os valores professados não são aceitos ou são incongruentes com as práticas organizacionais, há maior propensão para o desenvolvimento de doenças, como, por exemplo, no caso do estudo realizado por Borges e col. (2002), a Síndrome de Burnout. Apesar de esta síndrome ser compreendida como multi-determinada, os valores organizacionais constituem elementos preponderantes a serem considerados. Os efeitos negativos também podem atingir a efetividade organizacional, conforme discute Argyris (1992). Com base em anos de investigação, o autor mostra que os erros podem ser produzidos e encobertos propositalmente, como ações não-errôneas. Esta prática dissonante pode ser realizada intencionalmente, constituindo-se em mecanismos de defesa para lidar com a realidade organizacional. Resulta da convicção de que tratar de assuntos embaraçosos e ameaçadores leva à perda de controle, o que ameaça a auto-preservação. Ou seja, sentimentos negativos relativos a si próprio ou aos outros devem ser suprimidos, sendo esperados comportamentos os mais racionais possíveis. Desta forma, supõe-se, por meio do raciocínio defensivo, que é preferível criar mensagens inconsistentes a enfrentar assuntos ameaçadores. A impossibilidade de falar sobre o assunto reforça as rotinas defensivas e conduz ao desempenho organizacional medíocre.

Algumas contradições entre o discurso e a prática dos gestores foram percebidas por S6, S14, S5 e S3 como decorrentes das decisões do superior dos gestores. Ou seja, pode ser que incoerências entre o discurso e a prática dos gestores sejam decorrentes de mudanças de decisões na cúpula da organização. Constantes mudanças advêm da necessidade da adequação da organização ao contexto externo, que também está em constante transformação, e cada vez mais veloz (BORGES; YAMAMOTO, 2004). As mudanças são e serão cada vez mais constantes.



Portanto a questão da incoerência relaciona-se não às mudanças que ocorrem e que impactam as decisões dos gestores, mas sim ao sentido criado para tais mudanças na organização: as mesmas são percebidas como decorrentes de comportamentos incoerentes com discursos professados? Ou da necessidade de adequação da organização ao contexto externo? Suas razões são explicadas de maneira transparente aos trabalhadores, de forma que as entendam como uma necessidade e não como uma incoerência? Ocorrem de maneira a tornar possível alinhar os comportamentos dos profissionais em todos os níveis hierárquicos da organização, dando um sentido de coerência e consistência para tais mudanças?

O conhecimento passou a ser à base da atividade produtiva e, por isso, para que a produtividade seja possível, o conhecimento precisa estar disponível imediatamente, e ser verdadeiro. Os trabalhadores auto-motivados têm melhor desempenho quando têm o conhecimento de que necessitam, mas também quando têm a confiança mútua com seus empregadores baseada em valores éticos e praticada no dia a dia. A base para tal confiança é a transparência, ou seja, comunicação aberta, honesta e direta. Portanto, as organizações em que são desejados altos desempenhos necessitam de um ambiente de confiança fundado na transparência (TAPSCOTT; TICOLL, 2005). Desta forma, é preciso, na organização pesquisada, o exercício da comunicação clara e transparente, de forma que os trabalhadores compreendam as mudanças como decorrentes da necessidade do ajuste da organização à realidade, e não como decorrente de incoerência entre discurso e prática.

O ambiente de confiança, discutido como necessário e desejável por Tapscott e Ticoll (2005), relaciona-se ao relato de um subordinado (S9), que afirma perceber que a organização cresce, mas é dito pelos gestores que a organização não dá lucro. Tal percepção resulta em um alerta: os resultados organizacionais, da maneira como têm sido divulgados, podem não estar associados ou construindo credibilidade nos trabalhadores. Isso pode decorrer da falta de entendimento das informações divulgadas, ou da percepção de que tais informações

não são totalmente transparentes. De qualquer forma, o diálogo a respeito destes resultados, a fim de que se torne possível verificar o grau de compreensão dos trabalhadores das informações disseminadas e sua percepção sobre o conteúdo exposto torna-se importante. Em havendo distorções, é preciso realizar intervenções para minimizá-las e, tornando tal prática sistemática, é possível impactar positivamente a percepção de que há incoerência entre resultados divulgados e a realidade organizacional.

Algumas outras incoerências dizem respeito a políticas relacionadas à gestão de pessoas, como as subcategorias “Cobrase bom desempenho sem dar condições para se desenvolver”; “Muito investimento em máquinas e pouco nas pessoas”; e “Gestor não cumpre as regras que dá pra equipe”. Por meio de tais relatos pode-se perceber que os subordinados percebem haver maior necessidade de investimento no desenvolvimento das pessoas. Conforme alertou um gestor (ver categoria 3.9), pode ser que o investimento no desenvolvimento das pessoas não seja considerado prioritário. Além disso, tais relatos podem revelar a necessidade de preparar os gestores para que possam adotar comportamentos coerentes com as regras que estabelecem para suas equipes. Conforme alerta Chanlat (1996), a formação dos gestores pode ser caracterizada por excessiva rigidez, especialização, quantitativismo, economicismo, ausência de consciência histórica, dentre outros aspectos, sendo possível que não esteja adequada para preparar estes profissionais para lidar com situações de crescente complexidade e necessidade de coerência entre discurso e prática.

É preciso considerar que o preparo dos gestores envolve também o desenvolvimento de sua maturidade emocional para que possam lidar com as situações de pressão constantemente presentes no dia a dia organizacional. Com relação a este tema, um subordinado (S18) relatou perceber que “Incoerências decorrem da instabilidade emocional do gestor”, o que pode ser ilustrado pela síntese de seu relato:

*“Mais é assim, um dia ele me odeia, no outro dia ele me ama. Com todas as pessoas é assim. Se a pessoa não obedece, ele começa a odiar. Se a pessoa faz tudo o que ele quer, se faz tudo certinho, ele começa a amar a pessoa” (S18).*

A instabilidade emocional foi mencionada em outra categoria (03.2), o que pode revelar uma característica de alguns gestores da organização pesquisada. Segundo Maslach e Leiter (1999), as emoções estão relacionadas aos comportamentos profissionais. O prazer, a satisfação, o orgulho são importantes para acionar comportamentos profissionais positivos, acarretando motivação, satisfação, busca pelas melhorias, comprometimento com o trabalho e cooperação com colegas. Ao contrário, a raiva e a ansiedade são prejudiciais para a qualidade do desempenho no trabalho. Quando as pessoas expressam suas emoções negativas, que podem derivar de desgaste físico e emocional, relações sociais podem ser destruídas. As interações passam a caracterizar-se por hostilidade, irritação, tornando-se desagradáveis. O trabalho em equipe fica comprometido, assim como a qualidade do serviço oferecido aos clientes. Tal situação pode atingir até as relações familiares e com amigos. Os autores afirmam que a expressão de emoções negativas decorrentes do desgaste físico e emocional desencadeia uma espiral descendente, que reações negativas e disfuncionais são geradas. Isso compromete as relações sociais, inclusive aquelas no contexto organizacional, entre gestor e subordinado e entre colegas. No entanto, os autores alertam que as emoções não se constituem somente responsabilidade do indivíduo, pois também decorrem do contexto social, ou seja, dependem das características da organização em que tais gestores estão inseridos. A ênfase no desempenho profissional em termos de habilidades e resultados acarreta pouca compreensão da importância do papel das emoções na motivação para o trabalho, no desempenho profissional e nas relações com os colegas. (MASLACH; LEITER, 1999).

Diante disso, torna-se necessário na organização pesquisada que seja conferida atenção aos comportamentos de instabilidade emocional por parte dos gestores. Estes, além de comprometer os relacionamentos líder x liderado, e possivelmente a motivação da equipe, também podem revelar que os gestores não estão preparados emocionalmente para lidar com determinadas circunstâncias organizacionais. Pode revelar, ainda, que tais circunstâncias constituem-se excessivamente exaustivas para estes gestores, ou ainda que os comportamentos de instabilidade emocional decorram de desgaste físico e emocional resultante da falta de recursos de trabalho, da falta de controle sobre o mesmo ou ainda da falta de reconhecimento (MASLACH, LEITER, 1999). É importante lembrar que a importância da inteligência emocional para profissionais que ocupam cargos de gestão foi demonstrada por estudos que afirmaram este tipo de inteligência é responsável por cerca de 85% do desempenho de líderes bem sucedidos, ou que comparada com o QI, a IE é duas vezes mais importante (GOLEMAN, 1998).

Foram identificadas, ainda, situações consideradas parcialmente coerentes, em que os gestores declararam crer que seu discurso e prática são coerentes, e seus subordinados relataram perceber coerência parcial entre o discurso e a prática do seu gestor. Este fato constitui-se em diferentes percepções de uma mesma realidade. Apesar de a percepção constituir-se em uma das atividades cognitivas mais básicas da qual surgem todas as outras (DAVIDOFF, 2001), o processo perceptivo não representa a realidade, mas sim o que dela é filtrado e apreendido. A percepção é o resultado de um complexo trabalho de análises e sínteses, em que são ressaltados os indícios essenciais e inibidos os indícios secundários (LURIA, 1979). As pessoas escolhem o que verão (ou ouvirão) antecipando as informações estruturadas que serão fornecidas pelo que escolhem ver (ou ouvir). Geralmente, o que falta no quadro perceptivo é preenchido pelo próprio indivíduo com base em suas expectativas. Algumas expectativas encontram-se tão profundamente arraigadas a experiências passadas que predominam sobre informações

fornecidas pelos sentidos. Além disso, as percepções são influenciadas pela variação dos motivos, emoções, objetivos, interesses e expectativas (DAVIDOFF, 2001).

Desta maneira, para que seja possível aproximar as diferentes percepções existentes entre os gestores e os subordinados, é preciso, primeiramente, tomar consciência dos filtros do processo perceptivo. Trata-se do que Argyris (1992) denomina de mapeamento das teorias aplicadas individuais. Esta prática aproxima-se da proposição de Wind, Crook e Gunther (2005). Para estes autores é preciso testar constantemente o próprio modelo mental utilizado para a compreensão da realidade, visto que o mesmo pode tornar-se inadequado diante da complexidade e da constante mudança do ambiente. Trata-se de desafiar o processo perceptivo a fim de se obter mais elementos que possam levar à confirmação ou desconfirmação do que é percebido, ou refinar o processo perceptivo, tornando-o mais próximo da realidade.

Paralelamente, há outras situações organizacionais que podem facilitar a reflexão ativa sobre as pressuposições e a busca da coerência nas organizações. Morgan (2009) propõe diretrizes de como isto pode ser construído. Primeiramente, os gestores organizacionais devem encorajar e valorizar a abertura e a flexibilidade, onde o erro e as incertezas caracterizam-se como aspectos inevitáveis em ambientes complexos e mutáveis. Isso deve iniciar por eles próprios, permitindo que suas incertezas possam ser discutidas e, desta maneira, reduzir o comportamento defensivo que impede a reflexão sobre as pressuposições (ARGYRIS, 1992). Em segundo lugar, é necessário o encorajamento e a valorização da exploração de diferentes pontos de vista, propiciando assim, que pressuposições sejam constantemente testadas. Muitos dos problemas enfrentados pelas organizações possuem um caráter multidimensional e complexo, sendo necessário “aperfeiçoar” as pressuposições que sustentam os comportamentos capazes de lidar com esta realidade. Em terceiro lugar, um ambiente em que predominam práticas participativas efetivas e não a imposição de processos permite que as pressuposições sejam mais facilmente questionadas.

Verdades e realidades impostas “de cima para baixo” revelam a impossibilidade de argumentação, o que pode levar os indivíduos a cumprí-los apenas em nível superficial, porém, de forma dissonante com suas crenças, que, neste caso, não possuem espaço para emergirem (MORGAN, 2009).

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo identificar as relações entre crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados em uma organização industrial de médio porte da grande Florianópolis.

Os estudos sobre as pressuposições gerenciais sobre a natureza humana não são recentes, datam da década de 1960. Também não podem ser considerados recentes estudos que discutem a coerência entre o discurso e a prática gerencial, tema que já vem sendo discutido por autores como Festinger (1975), Schein (1987), e Argyris (1992). No entanto, estudos realizados mais recentemente revelam que *gaps* significativos entre discurso e prática podem estar relacionados com as inconsistências existentes entre as crenças dos executivos sobre a natureza humana (que embasam as práticas atuais) e as práticas gerenciais almejadas (COLLARES, 2002). Conforme alertam Zanelli e Silva (2008), crenças profundas sobre a natureza humana ainda são repassadas e naturalizadas, como se a condução rígida para o controle estrito das atividades fosse necessária, como se as pessoas desejassem o controle severo e trabalhassem apenas sob recompensas materiais.

Visando contribuir com tal discussão, no presente estudo foram identificadas as relações entre crenças declaradas pelos gestores referentes à natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, fenômenos estes que foram decompostos em categorias com base em McGregor (1992).

Foram utilizados como fontes de informação indiretas dois roteiros de entrevista semi-estruturada, um destinado aos gestores e outro aos subordinados, e a análise de documentos da organização. O método mostrou-se adequado para o alcance dos objetivos definidos para o presente estudo, pois por meio deste

foi possível obter as informações necessárias, tratá-las, analisá-las e discuti-las visando responder o problema de pesquisa.

Foi possível identificar que predominaram crenças declaradas pelos gestores compatíveis com a Teoria Y (MCGREGOR, 1992), de que as pessoas são autônomas e independentes, possuem lócus de controle interno, são capazes de controlar suas emoções, gostam de trabalhar, não evitam responsabilidade e se envolvem moralmente com o trabalho. Como consequência destas características, os gestores também declararam compreender que os comportamentos gerenciais mais adequados são de acompanhar as pessoas, e não pressioná-las, de tentar-se alinhar os objetivos dos subordinados aos objetivos organizacionais, de utilizar a influência sobre a opinião como forma de exercício de poder, e de dar abertura para que as pessoas expressem seus pensamentos e sentimentos. No entanto, a expressão de tais crenças não foi unânime, uma vez que, também foram identificadas declarações de crenças que se encontram relacionadas às suposições da Teoria X (MCGREGOR, 1992). São elas: as pessoas preferem ser comandadas a comandar, evitam assumir responsabilidades, de que algumas pessoas são passivas, se comportam com base em boatos, possuem lócus de controle externo, de que algumas pessoas trabalham por obrigação, e devem ser pressionadas para trabalhar, podendo ser necessário pressioná-las, controlá-las e puni-las.

Com relação aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, também predominaram percepções compatíveis com a Teoria Y (MCGREGOR, 1992), como aqueles que os gestores incentivam autonomia, são abertos para a expressão de pensamentos e sentimentos, exercem poder com base na influência sobre a opinião dos subordinados, criam condições para que estes gostem do seu trabalho, acompanham os subordinados sem pressioná-los, incentivam que os subordinados assumam responsabilidades, buscam alinhar os objetivos pessoais dos subordinados aos organizacionais e tratam os subordinados como se estivessem moralmente envolvidos. Contudo, também foram identificados comportamentos gerenciais relacionados à Teoria X (MCGREGOR, 1992), como não dar abertura para os



subordinados expressarem seus sentimentos e emoções no ambiente de trabalho, mostrarem-se fechados para dialogar sobre os pensamentos dos subordinados, motivar em parte ou não motivar os subordinados, adotar comportamentos inadequados de motivação da equipe, não criar condições para que os subordinados gostem do seu trabalho, não acompanhar os subordinados no desenvolvimento de suas tarefas, pressioná-los, não buscar alinhar os objetivos dos subordinados aos objetivos organizacionais.

Pode-se afirmar que a tendência é o predomínio tanto de crenças declaradas pelos gestores, quanto de percepções dos comportamentos gerenciais relacionadas à Teoria Y (MCGREGOR, 1992). No entanto, este predomínio é maior entre as crenças declaradas do que entre as percepções dos comportamentos gerenciais, já que há considerável número de crenças declaradas relacionadas à Teoria Y (MCGREGOR, 1992) cuja relação com as percepções dos comportamentos gerenciais foi considerada parcialmente coerente ou incoerente. É importante destacar que o predomínio tanto de crenças declaradas quanto de comportamentos percebidos que se aproximam da Teoria Y (MCGREGOR, 1992) não é necessariamente bom ou ruim. A adequação da Teoria Y ao contexto organizacional depende de diversos fatores, tais como o estágio de maturidade das pessoas da organização, do tempo disponível para a tomada de decisão, do nível de prontidão dos subordinados para dividir responsabilidades, da natureza das atividades em questão (COHEN; FINK, 2003), dentre outros. Conforme discute Schein (2009a), a natureza dos relacionamentos humanos em uma organização é complexa. Por isto, a questão referente ao que é mais adequado ao contexto organizacional, seja a ação individual ou coletiva na solução de problemas, ou a postura autoritária ou participativa no processo de tomada de decisão, depende fundamentalmente da natureza do problema (simples ou complexo) e das circunstâncias que envolvem uma decisão. As circunstâncias pelas quais passam as organizações é que determinam se suas ações devem se orientar para as tarefas ou relações pessoais. Desta maneira, a realidade identificada na

organização pesquisada (predomínio de aspectos associados à Teoria Y, porém co-existentes com outros relacionados à Teoria X) pode ou não se adequar ao seu contexto organizacional. A busca desta resposta pode inspirar futuros estudos.

O maior predomínio dos pressupostos da Teoria Y (MCGREGOR, 1992) dentre as crenças declaradas pelos gestores do que dentre os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados também pode revelar que o discurso gerencial pode não estar totalmente coerente com o comportamento gerencial percebido pelos subordinados. Esta afirmação encontra sustentação na categoria 3.15 Coerência entre falas e comportamentos, em que se constatou que, apesar de quase todos os gestores terem declarado crer haver coerência entre seu discurso e prática, a maioria dos subordinados relatou perceber haver coerência parcial ou incoerência entre o discurso e a prática do seu gestor.

Conforme afirma Teixeira (2004), as organizações podem ser espaços mais de contradição do que de consenso. Isso porque os padrões de interações sociais são permeados pelos conflitos de interesses, onde ocorrem articulações políticas, coalizões tácitas de poder e grupos que operam em busca da manutenção e ampliação de suas esferas de influência (ZANELLI; SILVA, 2008). Desta forma, os resultados encontrados podem estar coerentes com a contradição intrínseca ao contexto organizacional.

Contudo, é preciso considerar que a análise dos dados foi realizada por meio das crenças declaradas sobre a natureza humana, sendo que tais declarações podem diferir das crenças arraigadas, conforme alerta Schein (2009). Da mesma maneira, foram analisadas as percepções dos subordinados sobre os comportamentos gerenciais, fenômeno que se encontra suscetível às distorções do processo perceptivo (DAVIDOFF, 2001). Estas características podem levar à reflexão de possíveis limitações no estudo realizado.

Por tratarem-se de crenças declaradas, o grau de coerência identificado entre os fenômenos investigados poderia ter sido maior, caso as crenças arraigadas pudessem ser conhecidas

diretamente, e se constatasse que estas são mais próximas das percepções relatadas pelos subordinados do que as crenças declaradas. O inverso também seria possível, caso as crenças arraigadas fossem mais distantes das percepções relatadas pelos subordinados, o que revelaria um grau maior de incoerência entre ambos os fenômenos pesquisados. Esta situação também se aplica aos comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, que estão sujeitos às distorções de percepção. Contudo, os comportamentos gerenciais só poderiam ter sido conhecidos por meio das percepções de pessoas, pois, mesmo que fossem observados diretamente, também estariam sujeitos às distorções do processo perceptivo do observador. Apesar de tais limitações, optou-se por confrontar as crenças declaradas pelos gestores com os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, pois tal prática pode abrir uma porta para revelar as crenças arraigadas (SCHEIN, 2009a).

Coerência absoluta não foi identificada em nenhuma das categorias discutidas, tendo sido possível identificar haver coerência parcial entre as crenças declaradas pelos gestores sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos por seus subordinados, havendo maior coerência em alguns aspectos, e menor em outros. As incoerências e paradoxos presentes nas organizações são indesejados, pois possuem consequências indesejadas, tais como a perda da confiança por parte dos subordinados, aumento do estresse e piora do clima organizacional, o que se deve às frustrações geradas por estas contradições (COVEY, 2008; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS; PROTIL, 2004), anomia, sofrimento e perda da identidade no trabalho (MARCONDES; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2006).

As contradições entre discurso e prática podem estar relacionadas a diversas gêneses, como a falta de preparo de gestores para lidar com a complexidade organizacional. Considera-se necessário que, na organização pesquisada, seja dada a devida atenção ao tema, visto que comportamentos inadequados por parte dos gestores foram relatados por seus

subordinados, concomitantemente a relatos dos próprios gestores de que não há investimento no desenvolvimento de pessoas. Além disso, conforme alerta Chanlat (1996), a formação dos gestores tem sido marcada por excessiva rigidez, especialização, quantitativismo, economicismo, ausência de consciência histórica, dentre outros aspectos, fato que reforça a necessidade de se investir no preparo das lideranças para lidar com a complexidade organizacional e comportar-se de forma coerente com o discurso que é professado.

Considerando as consequências indesejadas do discurso gerencial percebido pelos trabalhadores como antagônico às práticas existentes (como resistências a novos projetos, maior propensão para o desenvolvimento de doenças, como, por exemplo, a Síndrome de Burnout, e a criação de rotinas defensivas que conduzem ao desempenho organizacional medíocre) (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002; BORGES; COL., 2002; ARGYRIS, 1992) considera-se que a coerência entre o discurso e a prática também deve ser buscada na organização pesquisada. Algumas práticas são sugeridas por estudiosos no assunto, como a realização do exame dos modelos mentais (WIND; CROOK; GUNTHER, 2005), a tomada de consciência das pressuposições gerenciais que orientam os comportamentos gerenciais (SCHEIN, 2009; ARGYRIS, 1992), o diálogo (CAMPOS, 2003), o encorajamento e a valorização, por parte dos gestores organizacionais, da abertura e da flexibilidade, e da exploração de diferentes pontos de vista (ARGYRIS, 1992; MORGAN, 2009) e ainda a criação de espaços físicos e psíquicos, onde se possa aprender e compartilhar conhecimentos e experiências com os outros, por meio do estabelecimento de relações genuínas de ajuda (SCHEIN, 2009b).

Aplicando-se estes conceitos aos resultados encontrados, poder-se-ia sugerir que na organização pesquisada houvesse o diálogo entre gestores e subordinados sobre as crenças gerenciais de que as pessoas preferem ser comandadas a comandar, e a percepção dos subordinados de que o gestor as incentiva a assumir responsabilidades. Esta categoria revelou-se aquela em que o grau de incoerência foi maior, permitindo inferir que as

crenças dos gestores podem estar inadequadas à natureza humana de seus subordinados. Assim, a oportunidade de gestores e subordinados dialogarem a respeito deste assunto (e de outros) poderia aproximar suas crenças e percepções, permitindo a redução das incoerências identificadas.

Torna-se necessário, também, refletir a respeito de como as crenças sobre a natureza humana constituem-se em “profecias auto-realizadoras”. Este conceito relaciona-se à constatação de que as expectativas das pessoas podem influenciar os fatos da vida cotidiana, e que, geralmente, os indivíduos parecem ter a tendência a se comportar de acordo com o que se espera deles (Rosenthal e Jacobson *apud* Gomes, 1994). A aplicação deste conceito às pressuposições gerenciais sobre a natureza humana permite afirmar que tais pressuposições influenciam fortemente os comportamentos gerenciais adotados diante dos subordinados, que, por sua vez, influenciam os comportamentos dos subordinados, acabando por confirmar as pressuposições inicialmente existentes. Forma-se, então, um ciclo, o que pode acabar por constituir-se em uma profecia auto-realizadora. Assim, torna-se essencial a reflexão de que tais pressuposições existentes no grupo dos gestores entrevistados acabam por influenciar os comportamentos de seus subordinados, endereçando à confirmação das crenças inicialmente existentes. Pode ser que as percepções dos comportamentos gerenciais relatadas pelos subordinados contribuam com esta reflexão, e que, diante de tais percepções, os gestores possam questionar certos pressupostos e seu impacto para o grupo de subordinados e para a própria organização.

Por fim, considera-se pertinente que outros estudos que relacionem as crenças declaradas sobre a natureza humana sejam realizados em outros tipos de organização, tais como organizações de comércio e de serviços, bem como em organizações de grande porte, multinacionais, em que as crenças declaradas sobre a natureza humana e os comportamentos gerenciais percebidos sejam relacionadas com a cultura organizacional. Além disso, mostrou-se também pertinente a realização de estudos que identifiquem se as crenças declaradas

pelos gestores e os comportamentos gerenciais percebidos pelos subordinados, identificados na organização pesquisada, são considerados adequados ou não ao contexto organizacional, e assim, benéficos ou não para as pessoas e para a própria organização.

## 5 REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J.B. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; MENESES, P. P. M. Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 3, p. 441-450, 2004.

AJZEN, I. FISHBEIN, M. Attitude - Behavior Relations: A Theoretical Analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, 1977. vol. 84, no. 5, p. 888-918.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo – organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. O conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renner, 1968.

ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, Dec. 2005 .

Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722005000300019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000300019&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 21 Jan. 2010. doi: 10.1590/S0102-79722005000300019.

BANDEIRA, M. et al . Comportamento assertivo e sua relação com ansiedade, lócus de controle e auto-estima em estudantes universitários. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 22, n. 2, June 2005 . Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2005000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2005000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 22 Jan. 2010. doi: 10.1590/S0103-166X2005000200001.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. IN ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T.; PEREIRA, A. L. S.; MACHADO, E. A. P.; SILVA, W. S. A Síndrome de *Burnout* e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. [online]. v.15, n.1, p.189-200, 2002.

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

BARÓ; I. M. **Accion e Ideologia**. Psicologia Social desde Centroamérica. UCA Editores: San Salvador, 1988.



BENNIS, W. NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

BLANCHARD, K. H. **As 3 Chaves do Empowerment.** São Paulo: Record, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho. IN ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. **B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES, L. O. YAMAMOTO, O. H. O Mundo do Trabalho. IN ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. **B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, J. L. BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** A degradação do trabalho no século XX. 3a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CAMPOS, M. S. **O diálogo no processo de aprendizagem organizacional.** 2003. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARRON, C. G.; EVERS, S. M.; FENNER, E. C. **Introdução à Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 1976.

COHEN, A. R. FINK, S. L. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLARES, R. M. **Modelos mentais de dirigentes organizacionais e processos de resistência à mudança**. 2002. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COVEY, S. R. **O poder da confiança**. O elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. Makron Books: São Paulo, 2001.

DEMING, W. E. **Quality, Productivity and Competitive Position**. MIT, Centre for Advanced Engineering Study: Massachusetts, 1982.

DRUCKER, P. F. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ELLINOR, L.; GERARD, G. **Diálogo redescobrimo o poder transformador da conversa**: criando e mantendo a colaboração no trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 6. ed. Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais: São Paulo, 1980.

FARIA, J. H. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 1., 2000, Curitiba. Relação de trabalhos. Curitiba: ENEO, 2000.

FARIA, J. H. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1987.

FARREN, C. KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. IN: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Visões, estratégias e práticas para uma nova era. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.

FESTINGER, L. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975). **Belief, Attitude, Intention, and Behavior**: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley.

FORGUS, R. H. **Percepção**: o processo básico do desenvolvimento cognitivo. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 1971.

FREEDMAN, J. L. CARLSMITH, J. M. SEARS, D. O. **Psicologia Social**. Cultrix: São Paulo, 1970.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia (Natal)**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, v. 9, n. 3, p. 479-488, 2004.

GASALLA, J. M. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 1996.

\_\_\_\_\_ **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, C. A. **A educação em perspectiva sociológica**. São Paulo: EPU, 1994.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. IN ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.;

BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRIFFIN, R. W. MOORHEAD, G; **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

GURGEL JUNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2002 . Available from <[http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232002000200012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000200012&lng=en&nrm=iso)>. access on 23 July 2010. doi: 10.1590/S1413-81232002000200012.

GUTIERREZ, L. H. S. Percepção do Clima Organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 28 (4) 5-13, Out./Dez 1988.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**. A teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. **The managerial choice: to be efficient and to be human**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1976.

\_\_\_\_\_. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? IN: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KATZ, D. KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLEMMANN, S. T. GOMES FILHO, A. C. Comportamento dos gerentes *versus* transparência do discurso nas empresas de telecomunicações de Garapuava – PR. **Maringá Management – Revista de Ciências Empresariais**. v. 1, n. 1. p. 51-60, jan./dez. 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Ed. UFMG, 1999.

LIKERT, R. Liderança e Desempenho Organizacional. IN: **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

\_\_\_\_\_. **O organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.  
266p

LIMA, L. P. Atitudes: Estrutura e mudança. IN: VALA, J. MONTEIRO, M. B. (coord). **Psicologia Social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

LITTERER, J. A. **Análise das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

LUNA, I. N. Seres Humanos, Trabalho e Utopias. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 7-13, 2007.

LURIA, A. R. **Curso de Psicologia Geral. V.II.** Sensações e percepção – Psicologia dos processos cognitivos. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1979.

MARCONDES, R. D.; VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C.; MASCARENHAS, A. O. Fórum – novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, Art.4, jan./jun. 2006.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas (SP): Papyrus, 1999.

MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** 2. ed, São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. IN: **Coleção Harvard de Administração.** Nova Cultural, 1986.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 1.ed. 13.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, São Paulo, v.1, n.1, p.71-75, Ago./Set./Out. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 25 jul. 2010.

MOURA, G. L. ANDRADE, L. M. C. O. O “paradoxo” e a “galinha”: o controle organizacional e as comunidades de prática. **O&S**. v.13 – n.36 - janeiro/março - 2006.

OLIVEIRA, A. F. Cultura Organizacional. IN: SIQUEIRA, M. M. M. GOMIDE JUNIOR, S. OLIVEIRA, A. F. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

OLIVEIRA, M.A. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, U. R. RODRIGUEZ, M. V. R. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

PALADINI, E. P. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 5, n. 3, Dec. 1998 .

Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X1998000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1998000300002&lng=en&nrm=iso)>. access on 20 July 2010. doi: 10.1590/S0104-530X1998000300002.

PETTIGREWW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**, Cornell University, v.24, n.3, p.570-581, Dec. 1979.

PRATES, M. A. S. BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar – Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. IN: MOTTA, F. C. P.;



CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. Liderança e Confiança. IN: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. Percepção e Tomada de Decisão Individuais. IN: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RUSSEL, B. As formas de poder. IN: RUSSEL, B. **O Poder – uma nova análise social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. 3.ed, Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHEIN, E. **Organizational, culture and leadership**. Jossey-Bass Publisher: London, 1987.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Ajuda – A relação essência:** valorize o poder de dar e receber ajuda. São Paulo: ARX, 2009b.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 11.ed. 2002.

SILVA, A. L. G. **Percepções em diferentes níveis hierárquicos de valores organizacionais declarados de uma organização educacional.** 2006. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILVA, N. ZANELLI, J.C. Cultura Organizacional. IN ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo.** 3. ed. Rio de Janeiro: ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

**SÍNTESE DOS INDICADORES SOCIAIS 2008** - Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira. IBGE. Disponível em  
<[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1233&](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1233&)>

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. IN J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMITH, P. B. PETERSON, F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

TAMAYO, A. MENDONÇA, H. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. **RAC**, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 117-135.

TANNENBAUM, R. SCHMIDT, W. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review** 51, nº 3 (1973), 1-10.

TAPSCOTT, TICOLL. **A empresa transparente**. São Paulo. M. Books, 2005.

TORRES, C. V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados: IN: **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8. Ed. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, I. MASCARENHAS, A. O. PROTIL, R. M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 11, jan./jun. 2004.

VASCONCELOS, I. MASCARENHAS, A. O.

VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 5, jul./dez. 2004.

VASCONCELOS, I., MOTTA, F., PINOCHET, L., Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, vol. 43, n.2, abril/maio/junho 2003, pp.94-106.

VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F. Paradoxos Organizacionais e Dialética da Mudança: uma visão transformacional na gestão de pessoas. IN: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. 1.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S.; DAVEL, E. SUBJETIVIDADE, SENSIBILIDADES E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO. IN: VERGARA, S. DAVEL, E. (org). **Gestão de Pessoas com subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

WAGNER, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H.; JACKSON, D.D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 9.ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

WIND, J. CROOK, C. GUNTHER, R. **A Força dos Modelos Mentais**. Transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2009.

Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 23 Jan. 2010. doi: 10.1590/S0102-79722009000100002.

ZANELLI, J. C. e cols. **Estresse nas organizações de trabalho**. Compreensão e intervenções baseadas em evidência. Porto Alegre, Artmed, 2009.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. As interações humanas como base dos significados compartilhados e da aprendizagem nas organizações de trabalho. In: **Crítica de La cultura organizacional**: claves para cambiar La organización del trabajo. Montevideo: Psicolibros Universitário, 2008.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **INTERAÇÃO HUMANA E GESTÃO: A CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**. CASA DO PSICÓLOGO, 2008.

ZEFERINO, A. M. B.; DOMINGUES, R. C. L.; AMARAL, E. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **Rev. bras. educ. med.**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, Aug. 2007 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-55022007000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022007000200009&lng=en&nrm=iso)>. access on 25 July 2010. doi: 10.1590/S0100-55022007000200009.

## **APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES**

1. Qual o seu setor de trabalho?
2. Quanto tempo você está na empresa?
3. Há quanto tempo você atua como gestor (considerando sua carreira, e nesta empresa)?
4. Há quanto tempo você atua como gestor da área?
5. Qual a sua idade?
6. Qual o seu gênero?
7. Qual o seu grau de escolaridade?
8. Qual a sua formação?
9. Você possui cursos relacionados ao exercício de gestão? Quais?
10. As pessoas que trabalham com você, em geral, são dependentes e passivas ou independentes e têm iniciativa? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?
11. As pessoas, em geral, orientam seus comportamentos baseadas em fatos e informações precisas, ou se deixam levar por boatos e/ou informações e percepções que carecem de confirmação? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?
12. Os comportamentos das pessoas, em geral, são determinados por suas opiniões e convicções pessoais, ou pelas circunstâncias e opinião predominante entre os demais? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

13. Em sua opinião, os sentimentos e problemas pessoais dos trabalhadores interferem ou não de forma negativa no seu desempenho, e, por isso, devem ou não ser “deixados de lado” durante o exercício do trabalho? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

14. As pessoas, em geral, são capazes ou incapazes de controlar suas emoções e sentimentos, e de manifestá-los adequadamente no ambiente de trabalho? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

15. De que modos devem se comportar os gerentes a respeito do que pensam e sentem os funcionários do seu dia a dia na empresa? Você pode dar exemplos a respeito?

16. Na sua opinião, quais devem ser as características principais das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais?

17. Em sua opinião, de que maneira o poder de um gestor perante seus subordinados deve ser exercido? No cartão que será entregue a você estão descritos quatro possíveis formas de exercer poder. Na sua compreensão, qual das quatro descrições é a mais adequada? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito existentes na empresa?

a. força física direta sobre seu corpo;

b. por recompensas ou castigos (pode envolver promoção, prêmios, aumento salarial, advertência, suspensão, etc);

c. por influência sobre sua a opinião, tentando lhe “vender” uma idéia;

d. por influência sobre sua a opinião, com base no conhecimento que ele possui sobre o assunto em discussão (assistência profissional).

18. Em sua opinião, o que incentiva mais as pessoas no trabalho? Dinheiro, relacionamentos gratificantes ou fazer o que gosta?



Justifique sua resposta e dê exemplos a respeito existentes na empresa?

19. Em sua opinião, as pessoas gostam ou não de trabalhar? Justifique sua resposta e dê exemplos a respeito existentes na empresa.

20. Em sua opinião, as pessoas precisam ser pressionadas para trabalhar ou são capazes de contribuir, de maneira espontânea, com os objetivos da empresa? Você pode dar exemplos a respeito existentes na empresa?

21. Em sua opinião, as pessoas devem ser controladas e monitoradas, ou deve-se dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial?

22. Em sua opinião, é possível ou não compatibilizar os objetivos dos funcionários com os objetivos da empresa? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

23. Em sua opinião, em geral, os funcionários preferem comandar ou ser comandados? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito na empresa?

24. Em sua opinião, em geral, as pessoas evitam ou não assumir responsabilidades? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

25. Em sua opinião, de que modo as pessoas se envolvem com o trabalho que realizam na empresa? No cartão que será entregue a você estão descritos três possíveis formas de envolvimento dos trabalhadores. Na sua compreensão, qual das três descrições corresponde ao tipo de envolvimento dos funcionários na empresa? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito existentes na empresa?

a. alienado (aquele que não está psicologicamente envolvido com a organização, mas é obrigado a permanecer como membro).

- b. calculista (aquele que está envolvido na medida em que, fazendo bem o seu trabalho, tem um bom salário).
- c. moral (aquele que valoriza intrinsecamente a missão da organização e o seu emprego e está pessoalmente envolvido e identificado com a organização).

26. As repostas que você deu nas questões anteriores revelam as crenças que você tem sobre as pessoas quando se encontram em situações de trabalho na empresa. Em sua opinião, os seus funcionários compartilham ou não das suas crenças. No todo ou em parte? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos existentes a respeito na empresa?

27. Em sua opinião, as crenças que você declarou ter sobre as pessoas em situações de trabalho estão coerentes com o que você põe, de fato, em prática? No todo, ou em parte? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito na empresa?

## **APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM SUBORDINADOS**

1. Qual o seu setor de trabalho?
2. Quanto tempo você está na empresa?
3. Há quanto tempo você trabalha no seu atual setor de trabalho?
4. Qual a sua idade?
5. Qual o seu gênero?
6. Qual o seu grau de escolaridade?
7. Qual a sua formação?
8. Em sua opinião, quais as principais características do seu superior imediato ao dirigir o seu trabalho?
9. Em sua opinião, o que seu superior imediato faz para motivá-lo?
10. Em sua opinião, seu superior imediato é aberto, acessível e próximo para que você possa manifestar o que sente e o que pensa, mesmo quando não concorda com sua opinião? Ou é fechado, distante e inacessível com relação a seus sentimentos e pensamentos? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?
11. Em sua opinião, seu superior imediato dá abertura para que você converse com ele sobre seus problemas pessoais e sentimentos, ou espera que você deixe estes assuntos “de lado” durante o exercício do seu trabalho para que não o atrapalhem? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

12. Em sua opinião, seu superior imediato o incentiva ou não a assumir responsabilidades? Justifique sua resposta. Pode dar exemplos a respeito?

13. Na sua percepção, seu superior imediato incentiva que você seja autônomo e tome as decisões necessárias para a realização do seu trabalho, ou que o consulte e siga as instruções que recebe para realizar seu trabalho? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

14. Em sua opinião, seu superior imediato estimula ou não seu desenvolvimento profissional? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

15. Na sua percepção, seu superior imediato acompanha ou não o seu desempenho e as metas definidas para o exercício do seu trabalho? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

16. Em sua opinião, seu superior imediato o pressiona para que você contribua com os objetivos da empresa, ou permite que você contribua de maneira espontânea? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

17. Em sua opinião, seu superior imediato cria ou não condições para que você goste do seu trabalho? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

18. Na sua percepção o seu superior imediato procura compatibilizar seus interesses/ necessidades pessoais com os objetivos do seu trabalho? Justifique sua resposta. Você poderia dar exemplos a respeito?

19. Em sua opinião, seu superior imediato se comporta com base em fatos e informações precisas e comprovadas, ou se deixa levar por informações/ percepções que carecem de confirmação? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

20. Em sua opinião, seu superior imediato comporta-se de acordo com suas convicções e opiniões próprias, ou conforme a opinião dos demais, mudando seus comportamentos conforme cada circunstância? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?

21. Em sua opinião, de que maneira seu superior imediato exerce poder? No cartão que será entregue a você estão descritos quatro possíveis formas de exercer poder. Na sua compreensão, qual das quatro descrições corresponde à forma como seu superior exerce poder? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito existentes na empresa?

a. força física direta sobre seu corpo;

b. por recompensas ou castigos (pode envolver promoção, prêmios, aumento salarial, advertência, suspensão, etc);

c. por influência sobre sua a opinião, tentando lhe “vender” uma idéia;

d. por influência sobre sua a opinião, com base no conhecimento que ele possui sobre o assunto em discussão (assistência profissional).

22. Em sua opinião, seu superior imediato o trata como se você: (Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos a respeito?)

a. estivesse na empresa porque é obrigado;

b. estivesse na empresa porque tem um bom salário, e bons benefícios;

c. estivesse na empresa porque acredita na sua missão, e está pessoalmente envolvido com a mesma.

23. As respostas que você deu nas questões anteriores revelam as percepções que você tem sobre os comportamentos do seu superior imediato. Em sua opinião, considerando as diversas questões que lhe foram perguntadas, existe ou não coerência entre o que seu superior imediato fala e o que ele de fato faz? No todo, ou em parte? Justifique sua resposta. Você pode dar exemplos existentes a respeito na empresa?



## **APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Meu nome é Aline Fregapani Silva Garghetti, sou aluna da UFSC e estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Dr. Narbal Silva, a pesquisa: **CRENÇAS DECLARADAS POR GESTORES REFERENTES À NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS GERENCIAIS PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS EM UMA EMPRESA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**, com o objetivo de caracterizar as compreensões dos gestores a respeito do que acreditam ser a melhor forma de gerir pessoas, e a percepção de seus subordinados sobre como são geridos. Este estudo é necessário, pois se considera importante identificar fatores que influenciam o comportamento dos gestores, bem como se há coerência entre o que é declarado pelos mesmos e seus comportamentos percebidos por seus subordinados. A coleta de dados se dará através de entrevistas individuais com os gestores e seus subordinados, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos.

Garantimos que as informações fornecidas (ou material coletado) serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho. Não será possível identificar individualmente suas respostas. Se

você estiver de acordo em participar, solicitamos que assine o termo abaixo.

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, fui esclarecido sobre a pesquisa **CRENÇAS  
DECLARADAS POR GESTORES REFERENTES À  
NATUREZA HUMANA E COMPORTAMENTOS  
GERENCIAIS PERCEBIDOS PELOS SUBORDINADOS  
EM UMA EMPRESA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS** e  
concordo que meus dados sejam utilizados na realização da  
mesma.

Assinatura: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Se houver dúvida em relação ao estudo ou se você não  
desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo  
telefone (48) XXXX-XXXX ou pelo email [xxxxxx@xxxx.com](mailto:xxxxxx@xxxx.com).

Assinaturas:

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora principal: ALINE FREGAPANI SILVA  
GARGHETTI – PSICÓLOGA E ADMINISTRADORA -  
MESTRANDA EM PSICOLOGIA UFSC.

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável: NARBAL SILVA PROFESSOR  
DOUTOR EM PSICOLOGIA UFSC.