

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS

AS MUDANÇAS E O COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL
(UM ESTUDO DE CASO)

ROSANGELA GMACH PHILIPPI

CURITIBA

1996

ROSANGELA GMACH PHILIPPI

AS MUDANÇAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
(UM ESTUDO DE CASO)

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista.
Curso de Especialização em Administração de
Recursos Humanos.
Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA

1996

Este trabalho acadêmico foi desenvolvido em conformidade com o Anteprojeto de Monografia (Anexo 1) submetido à análise e aprovação do professor-orientador Sr. Sérgio Bulgacov, em agosto de 1995.

Dedico este modesto documento à todas as pessoas que se concentram na difícil arte de estudar o comportamento do ser humano, com o sincero desejo de que, de alguma forma, ele possa lhes útil.

ÍNDICE GERAL

<u>1 - INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO</u>	08
<u>2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</u>	09
2.1 - HISTÓRICO DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ	09
2.2 - A ACP E SUA ESTRUTURA DE DIRETORIA	10
2.3 - A ACP E SUA ESTRUTURA ESTATUTÁRIA	11
2.4 - A ACP E SUA ESTRUTURA OPERACIONAL	12
2.5 - OS DEPARTAMENTOS E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES	12
2.6 - A ACP E SEUS SERVIÇOS	13
<u>3 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE TRABALHO</u>	15
3.1 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
3.2 - HIPÓTESES DE TRABALHO	16
<u>4 - EMBASAMENTO TEÓRICO</u>	17
4.1 - ENTENDENDO AS ORGANIZAÇÕES	17
4.1.1 - As Tarefas	18
4.1.2 - Os Indivíduos	19
4.1.3 - Os Grupos	19
4.2 - O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL NAS ORGANIZAÇÕES	20
4.2.1 - As Características Individuais	21
4.3 - O COMPORTAMENTO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES	25
4.3.1 - A Diversidade dos Grupos nas Organizações	25
4.3.2 - As Funções Desempenhadas pelos Grupos nas Organizações	26
4.3.3 - Objetivos Individuais <i>versus</i> Organizacionais	27
4.4 - COMO A ESTRUTURA AFETA O COMPORTAMENTO	27
4.5 - OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	28
4.5.1 - O que é Conflito	28
4.5.2 - Os Níveis do Conflito	29
4.5.3 - Como o Conflito Emerge	29
4.5.4 - As Abordagens à Administração do Conflito	30
4.5.5 - Os Resultados do Conflito	30
4.6 - A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	31
4.6.1 - As Teorias da Motivação no Trabalho	31
4.7 - O EFEITO DO DESEMPENHO NA SATISFAÇÃO DO TRABALHO	32
4.8 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	33

4.8.1 - Os Conflitos na Avaliação de Desempenho	34
4.8.2 - A Efetividade da Avaliação de Desempenho	34
4.9 - A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	35
4.9.1 - Os Estilos de Liderança	35
4.9.2 - O Comportamento (ideal) do líder	36
4.10 - O DIAGNÓSTICO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	37
4.10.1 - Os Tipos de Diagnóstico Organizacional	38
4.11 - AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	40
4.12 - A ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA DE WEBER	43
4.12.1 - A Teoria da Autoridade	44
4.12.2 - O Modelo Weberiano	46
<u>5 - O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</u>	48
5.1 - COLETA DE DADOS	48
5.1.1 - Metodologia	48
5.1.2 - Pesquisa Preliminar	48
5.1.3 - Reunião com Gerentes	53
5.1.4 - Entrevistas com Funcionários	53
5.1.5 - Aplicação de Questionário para os Funcionários	54
5.1.6 - Aplicação de Questionário para os Vice-presidentes	59
5.2 - ANÁLISE DOS DADOS	62
5.2.1 - Tabulação dos Questionários dos Funcionários	62
5.2.2 - Tabulação dos Questionários dos Vice-presidentes	77
5.3 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (conclusões preliminares)	79
<u>6 - RECOMENDAÇÕES</u>	87
<u>7 - CONCLUSÕES FINAIS</u>	89
<u>8 - ANEXOS</u>	91
8.1 - Anteprojeto de Monografia	92
8.2 - Organograma da ACP	98
8.3 - Pesquisa Preliminar	100
8.4 - Representação Gráfica das Questões Respondidas pelos Funcionários	111
<u>9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	123

1 - INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

E impossível pensarmos em uma organização sem pensar nos indivíduos que dela fazem parte. Obviamente, o grau de concentração em determinado assunto varia muito de pessoa para pessoa, dependendo de sua área de formação, sua cultura ou interesse inato. Por exemplo: para um engenheiro uma empresa é, essencialmente, uma combinação de técnicas e processos que dão origem a um produto final. Já um psicólogo enxerga em uma organização primeiramente as pessoas, suas dificuldades individuais, seus comportamentos, etc.

Sendo Bacharel em Administração e tendo concluído o curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, é natural que nossa atenção esteja mais focalizada nas pessoas, embora não tão especificamente quanto no ramo da Psicologia ou da Sociologia, mas mais propriamente na interação indivíduo-organização.

Desta forma, consideramos relevante um estudo nessa área e, portanto, tentaremos analisar com sucesso questões como a organização e seu ambiente, o comportamento organizacional, a motivação, as mudanças e seu impacto sobre as pessoas, enfim, abordaremos alguns aspectos importantes que nos auxiliem a compreender melhor os fenômenos organizacionais, a reconhecer os padrões de comportamento e identificar alternativas para aumentar a efetividade ou produtividade do desempenho organizacional através de intervenções no aspecto humano da organização.

O presente trabalho justifica-se especificamente pela oportunidade de investigarmos basicamente por que e de que modo as mudanças afetam o comportamento organizacional e o que poderemos sugerir com o objetivo não só de minimizar os efeitos por elas causados, mas potencializar os seus resultados favoráveis.

Para atender aos objetivos propostos por esse estudo, tomaremos como objeto de nossa análise uma organização que apresenta características bastante peculiares: a ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ.

2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 - HISTÓRICO DA ACP

A Associação Comercial do Paraná é uma das mais antigas entidades de classe do Brasil. Foi fundada em 1890 pelo Comendador Ildefonso Pereira Correia, o Barão do Serro Azul.

A ACP tem por missão representar a classe empresarial e a comunidade na defesa de seus interesses, bem como prestar serviços de apoio às atividades empresariais.

Em 19 de dezembro de 1913 foi inaugurado o primeiro edifício sede da ACP, sob a presidência do Comendador José Ribeiro de Macedo. Solidificada, viu-se então considerada de utilidade pública.

Em 1954, na gestão do Presidente Epaminondas Santos é edificada a sua sede efetiva, onde se encontra atualmente.

A entidade conta atualmente com um quadro social de 5300 associados dos mais variados segmentos empresariais.

A estrutura profissional da Associação Comercial do Paraná é formada hoje por um quadro de 134 funcionários.

Seu organograma poderá ser apreciado no Anexo 2 desse material.

2.2 - A ACP E SUA ESTRUTURA DE DIRETORIA

A Associação Comercial do Paraná é dirigida por uma diretoria eleita para um período de dois anos de mandato.

Seu sistema eletivo se dá através de voto direto e todo associado pode candidatar-se à Presidência da Casa e aos demais cargos.

A composição da estrutura é a seguinte:

CONSELHO SUPERIOR

Composto por 20 membros

CONSELHO DELIBERATIVO

Composto por 20 membros.

DIRETORIA EXECUTIVA

Composta por:

- 1 Presidente;
- 20 vice-presidentes.

2.3 - A ACP E SUA ESTRUTURA ESTATUTÁRIA

❑ CONSELHO DE COMÉRCIO EXTERIOR

Coordenado por 1 vice-presidente indicado pela diretoria.

Objetivo: Apoiar, incentivar e orientar associados sobre os procedimentos de exportação. Credenciado pelo Ministério de Relações Exteriores/ALADI (comum ALADI/MERCOSUL) a emitir Certificado de Origem.

❑ CONSELHO DO SPC (SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO)

Coordenado por 1 vice-presidente e mais sete representantes de empresas associadas.

Objetivo: Visa a manutenção e a atualização das práticas determinadas pelo Conselho Nacional do SPC.

❑ CONSELHO DA MULHER EXECUTIVA

Coordenado por 1 vice-presidente indicado pela diretoria.

Objetivo: Apoiar, incentivar e orientar a mulher executiva e empresária na busca da melhoria de seu trabalho, do seu desenvolvimento profissional e de sua empresa.

❑ CONSELHO POLÍTICO

Coordenado por 1 vice-presidente indicado pela diretoria.

Objetivo: Determinar os posicionamentos da entidade referente aos assuntos de interesse dos associados e comunidade.

❑ CÂMARAS SETORIAIS

Coordenado por 1 vice-presidente indicado pela diretoria.

Objetivo: Defender os interesses de um determinado segmento empresarial.

❑ CONSELHO DE BAIROS

Coordenado por 1 vice-presidente indicado pela diretoria.

Objetivo: Identificar e defender os interesses dos associados e da comunidade dos bairros.

❑ ASSESSORIA JURÍDICA

Composta por 3 advogados.

Objetivo: Emitir os pareceres jurídicos da entidade.

❑ **ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Composta por 1 jornalista.

Objetivo: Divulgar nos diversos meios de comunicação os fatos relativos à ACP e pela publicação da Folha do Comércio (jornal quinzenal distribuído aos associados).

❑ **ASSESSORIA ECONÔMICA**

Composta por 1 economista.

Objetivo: Emitir os pareceres econômicos da entidade.

2.4 - A ACP E SUA ESTRUTURA OPERACIONAL

A Associação Comercial do Paraná subdivide sua área operacional em 3 grandes áreas:

❑ **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

❑ **DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS E INFORMÁTICA**

❑ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO**

2.5 - OS DEPARTAMENTOS E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

❑ **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

- Expandir o quadro de associados.
- Manter e apoiar os usuários na utilização dos serviços prestados.
- Orientar e atender os associados.
- Organizar eventos e promoções (reuniões, seminários, cursos e palestras abertos à comunidade, etc.)
- Firmar parcerias e convênios com empresas e entidades para ampliação dos serviços ofertados aos associados.
- Desenvolver atividades de marketing (coordenação de publicação de anúncios, apoio a projetos como "Viva o seu Bairro", "Escritório Volante da ACP", etc.).

☐ DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS E INFORMÁTICA

- Atender às consultas telefônicas aos serviços da ACP.
- Manter atualizados os devidos registros/exclusões no SPC.
- Informar ao público situações de inadimplência de pessoas físicas.
- Fornecer e receber de associados formulários de inclusão e exclusão de inadimplentes no SPC.
- Fornecer ao público em geral a Guia Azul e a Guia Amarela através de convênio firmado com a Prefeitura Municipal de Curitiba/IPPUC.

☐ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

- Efetuar cobrança e controle das mensalidades dos associados.
- Manter controle e registro de todos os atos e fatos da administração econômica da entidade.
- Desenvolver as atividades inerentes à administração de recursos humanos, departamento pessoal e benefícios.
- Executar os procedimentos burocráticos e suporte operacional à diretoria e demais setores da entidade (secretaria geral).
- Prestar atendimento odontológico básico aos associados, dependentes e funcionários.
- Administrar a biblioteca da entidade.

2.6 - A ACP E SEUS SERVIÇOS

☐ SPC - SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO

Cadastra informações de pessoas físicas e seu comportamento comercial. Abrange Curitiba e região metropolitana.

☐ VCQ - VIDEOCHEQUE (S.O.S CHEQUE)

Cadastra pessoas físicas e jurídicas a nível nacional. Serviço interligado com o Banco Central no que se refere a cheques sem fundos, conta bancária encerrada e informações locais sobre cheques extraviados, furtados ou em situação irregular.

☐ SIC - SERVIÇO DE INFORMAÇÕES COMERCIAIS

Fornecer informações de pessoas jurídicas e seu comportamento comercial, cujos dados são fornecidos por associados.

❑ CUF - CADASTRO UNIFICADO DE FINANCEIRAS

De uso exclusivo das financeiras, tem por objetivo fornecer informações sobre o comprometimento da capacidade de endividamento em estabelecimentos congêneres dos aspirantes a financiamentos.

❑ SICART - SERVIÇO DE INFORMAÇÕES DE CARTÓRIOS

Através de convênio com empresa oficial e especializada, fornece informações sobre Cartórios de Protesto, ações junto ao Estado, falências, concordatas, despejos, mandados de busca e apreensão, execuções, etc.

❑ CONCENTRE - SERVIÇO DE RESTRIÇÕES COMERCIAIS

Através de convênio com o SERASA fornece informações restritivas ao crédito de pessoas físicas e jurídicas, abrangendo cheques sem fundos ou irregulares, protestos, falências, concordatas, ações executivas de busca e apreensão, empresas falidas, etc. Investigação a nível nacional.

❑ FICO - FICHA COMERCIAL

Através de convênio com o SERASA permite conhecer a situação da empresa por meio de análise do aspecto cadastral e econômico-financeiro da mesma, apresentando: quadro social e diretivo, conceitos comercial e bancário, demonstrações contábeis e índices financeiros dos três últimos exercícios, além de informações restritivas a nível nacional. A FICO aponta ainda uma avaliação indicativa do risco de crédito da empresa analisada.

❑ DUNSPRINT GLOBAL

Convênio com Dun & Bradstreet do Brasil Ltda.

Trata-se de uma rede mundial de comunicação computadorizada dirigida a exportadores e importadores. Informa dados sobre a organização da empresa, bancos com os quais opera, hábitos de pagamento, eventuais protestos, falências e concordatas, finanças e capacidade operacional, entre outros.

3 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE TRABALHO

Feita a devida caracterização da empresa e de alguns aspectos relevantes para o nosso trabalho, passamos agora à definição do problema a ser explorado.

Como se pode observar, a ACP é, praticamente, duas estruturas distintas que tentam fundir-se numa só e operar satisfatoriamente. Estamos falando da estrutura política (de diretoria + estatutária) e da estrutura operacional (profissional).

Uma análise bastante superficial do funcionamento dessas estruturas nos revelaram alguns fatos importantes e que despertaram a nossa atenção. Com base neles, formulamos o seguinte problema:

3.1 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

➤ *QUAIS OS EFEITOS CAUSADOS PELA ALTERAÇÃO NO QUADRO DE DIRIGENTES DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ A CADA DOIS ANOS SOBRE O COMPORTAMENTO E DESEMPENHO DE SUA ESTRUTURA PROFISSIONAL?*

Certamente a questão a ser abordada recai sobre um campo de pesquisa vastíssimo, que pode se enveredar por diversos caminhos e abordagens diferenciadas. No entanto, para melhor delimitação do assunto e direcionamento dos estudos, preferiremos nos ater aos aspectos comportamentais que envolvem a Associação Comercial do Paraná e suas sucessivas alterações de gestão.

Para nos auxiliar e servir de balizador em nossa caminhada de pesquisa, elegeremos os fatos enumerados abaixo (relativos à estrutura política e estrutura profissional) como sendo nossas hipóteses de trabalho.

3.2 - HIPÓTESES DE TRABALHO

Sobre a estrutura política:

- ❶ As indicações para os cargos dessa estrutura acontecem predominantemente por intermédio de influências políticas.
- ❷ Não há uma pré-disposição dos ocupantes em interar-se com a estrutura profissional e suas dificuldades, na tentativa de identificar soluções adequadas para os problemas existentes.
- ❸ Os ocupantes de tais cargos utilizam-se do *status* de que gozam para autopromoção e defesa de interesses particulares.

Sobre a estrutura profissional:

- ❶ Os funcionários sentem-se menosprezados por não terem a oportunidade de participar tanto da escolha de seus representantes em cargos diretivos quanto das decisões por eles tomadas.
- ❷ Há um sentimento predominante de incerteza e instabilidade gerado pela constante mudança de gestão, visto que cada período tem a duração única de dois anos, sem possibilidade de reeleição.

Porém, como dissemos, a princípio essas observações não passam de meras impressões. Para que possamos afirmar (ou não) serem elas fatos verdadeiros, necessitamos desenvolver um trabalho mais elaborado, com sólidas proposições teóricas que possam ampará-lo e conferir-lhe credibilidade.

4 - EMBASAMENTO TEÓRICO

A partir de agora tentaremos encontrar em obras específicas dos mais consagrados autores nacionais e internacionais o suporte teórico necessário para que possamos prosseguir corretamente em nossa análise e proposição de solução para o problema identificado.

4.1 - ENTENDENDO AS ORGANIZAÇÕES

Existem várias maneiras de pensar e olhar para as organizações. A perspectiva básica que adotaremos é que as organizações são sistemas sociais operando dentro de ambientes maiores ((Katz e Kahn, 1978). Na sua forma mais simples, um sistema é um conjunto de elementos, ou componentes, inter-relacionados. Os sistemas podem ser entendidos como mecanismos que recebem entradas do ambiente (como matéria-prima, capital, esforços individuais, etc.) e sujeitam essas entradas a um processo de transformação para produzir saídas (tais como bens e serviços).

O enfoque sistêmico é importante por várias razões. Primeiro, os sistemas abertos trocam entradas e saídas com o ambiente maior. Assim, a chave para entender uma organização é a identificação do seu papel dentro do ambiente no qual opera. Temos que ter bem clara a estratégia da organização para com o ambiente, sua contribuição para o mesmo e seus objetivos com relação a ele.

Segundo, uma vez conhecida a estratégia da organização para com o ambiente, temos que nos concentrar no processo de transformação. Em outras palavras, o ponto inicial para entender a organização é a tarefa que ela realiza. As organizações existem para executar trabalhos orientados para um objetivo. Mais especificamente, as organizações existem de maneira que o trabalho seja executado coletivamente para atingir um objetivo comum. Elas juntam pessoas, formam grupos e reúnem conjuntos de grupos para realizar tarefas de uma maneira mais efetiva do que poderiam os indivíduos isoladamente.

Terceiro, se as organizações são sistemas compostos de elementos inter-relacionados, então é importante conhecer os relacionamentos

existentes entre as várias partes. Em sistemas não somente os elementos são importantes, mas também a relação entre eles.

Dentro da perspectiva das organizações como sistemas sociais, abertos e objetivo-orientados, três elementos críticos, que formam o núcleo do comportamento organizacional podem ser identificados: as tarefas, os indivíduos e os grupos.

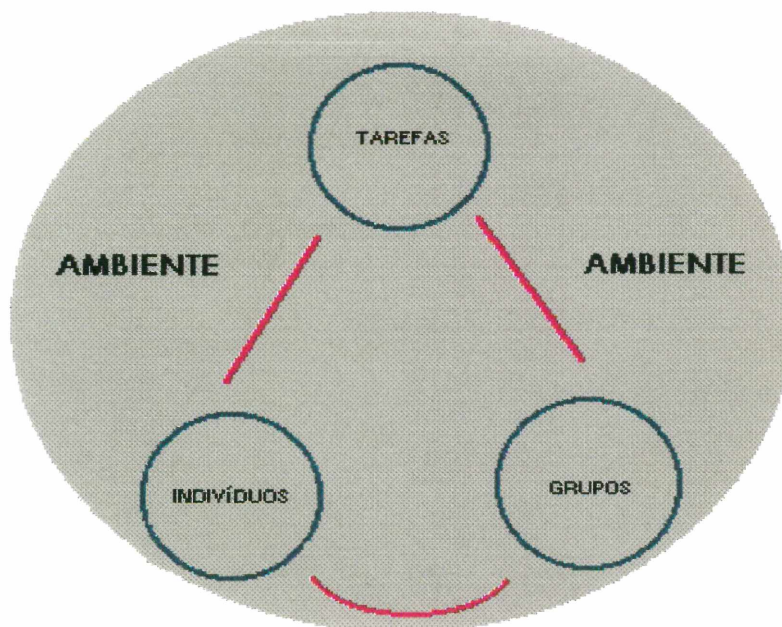


Figura 1: Elementos básicos do comportamento organizacional.

4.1.1 - As Tarefas

São o conjunto de atividades que necessitam ser realizadas pela organização para que ela atinja seus objetivos de maneira efetiva. São o elemento mais óbvio e talvez o mais central de uma organização.

4.1.2 - Os Indivíduos

O segundo elemento básico das organizações é o conjunto de indivíduos que executam as tarefas. Três características individuais são particularmente importantes:

- Os indivíduos variam quanto as suas habilidades, aptidões e habilitações.
- Os indivíduos variam em características psicológicas importantes como necessidades, crenças e história de vida.
- As atitudes e comportamentos dos indivíduos são influenciados pelos tipos de tarefas a que são alocados e por uma ampla variedade de fatores sociais presentes no local de trabalho.

4.1.3 - Os Grupos

Os grupos constituem o terceiro elemento básico. Enquanto os indivíduos executam tarefas, muito do trabalho organizacional é realizado por conjuntos de pessoas trabalhando de maneira coordenada. Esses conjuntos de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e se enxergam como uma unidade são chamados grupos. Três aspectos dos grupos são importantes:

- A composição, isto é, quem é membro do grupo. Como consequência da composição os grupos apresentam diferentes combinações de capacidades e necessidades.
- A natureza e as características das tarefas designadas ao grupo.
- Como o grupo se organiza para realizar o seu trabalho e que tipos de padrões existem nas relações sociais entre seus membros.

4.2 - O COMPORTAMENTO INDIVIDUAL NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento humano é uma função das características da pessoa e do ambiente. Os indivíduos trazem certas coisas para o ambiente de trabalho tais como habilidades, crenças pessoais, expectativas e experiências passadas. Por sua vez, o ambiente organizacional tem uma série de características: os cargos, as recompensas disponíveis e assim por diante. Nem a natureza dos indivíduos nem a das organizações determinam completamente o comportamento. Na realidade, o comportamento é o resultado da interação entre características individuais e organizacionais. Conforme os estudos em comportamento organizacional foram avançando, os teóricos e pesquisadores desenvolveram idéias cada vez mais complexas de quais seriam as características relevantes das organizações. Ao mesmo tempo, o conceito de comportamento, como uma função conjunta da pessoa e do ambiente, permaneceu o conceito básico dos modelos de comportamento.

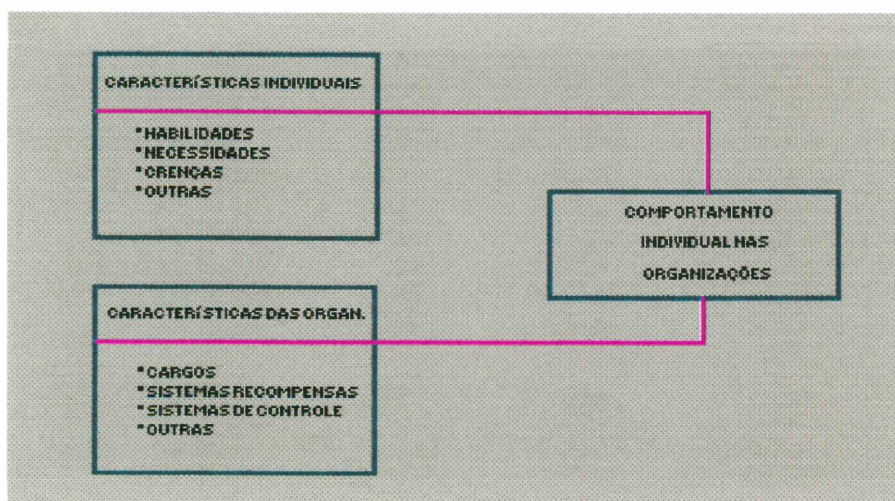


Figura 2: Um modelo geral do comportamento nas organizações.

4.2.1 - As Características Individuais

Alguns princípios básicos:

● As pessoas diferem em capacidade comportamental.

A capacidade é um fator limitador importante no comportamento individual. As pessoas podem levantar um certo peso, pensar com uma certa rapidez, correr com uma certa velocidade, etc. Mais ainda, os indivíduos diferem bastante em sua capacidade de resposta.

● As pessoas têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las.

Uma necessidade significa um estado interno da pessoa que faz com que classes ou grupos de objetos ou resultados sejam desejados pelo indivíduo.

Os seres humanos são motivados por uma série de coisas. Além disso, as necessidades estão constantemente mudando. O que motiva alguém hoje não necessariamente terá uma influência forte na determinação do seu comportamento amanhã. Entretanto, isso não significa que o conceito de necessidades não é útil para tratar do comportamento humano nas organizações. Ele pode também nos ajudar a entender por que os resultados serão importantes para os indivíduos e a prever quais resultados serão importantes para quais indivíduos.

Tipos de necessidades que as pessoas têm:

- Um certo número de necessidades fundamentais à existência, como sexo, comida, oxigênio e água.
- Necessidade de segurança.
- Necessidade social.
- Necessidade de estima e reputação.
- Necessidade de autonomia, autocontrole e independência.
- Necessidade de competência, realização e auto-realização.

Uma das coisas que distingue as quatro primeiras necessidades das duas últimas é que elas só podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que têm uma realidade concreta (comida,

dinheiro, elogios de outras pessoas). A necessidade de auto-realização e competência, e até certo ponto a necessidade de autonomia e auto-controle, podem ser satisfeitas somente por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (por exemplo, o sentimento de realização). É verdade que certas condições ambientais precisam estar presentes antes que as recompensas internas possam ser obtidas, mas as recompensas em si não são observáveis nem controláveis por outras pessoas. O comportamento nas organizações é motivado por indivíduos buscando recompensas intrínsecas e extrínsecas.

A tão conhecida teoria das necessidades de Maslow (1954) diz que elas são arrumadas em uma hierarquia. De acordo com aquela teoria, as pessoas se movem sucessivamente em direção às necessidades mais altas da hierarquia. À medida que suas necessidades de nível mais baixo são satisfeitas, as superiores, como auto-realização, se tornam mais importantes. Maslow também argumenta que uma necessidade satisfeita não é mais motivadora. A única exceção a essa conclusão é a necessidade de auto-realização ou crescimento. Essa necessidade pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais os indivíduos obtêm recompensas que os satisfaçam, mais importante ela se torna e mais as pessoas desejarão satisfazê-la. Por causa disso, a auto-realização, diferentemente de outras necessidades, continua a ser importante e as pessoas estão continuamente motivadas pelo desejo de experimentar mais dela. Uma implicação importante deste último ponto é que não importa quão satisfeita uma pessoa está, ela quererá sempre mais.

● As pessoas pensam no futuro e escolhem como se comportar.

A explicação mais comumente aceita sobre como os indivíduos escolhem entre um conjunto de comportamentos alternativos é a chamada teoria da expectativa. A teoria da expectativa se baseia na proposição relativamente simples de que os indivíduos optam por aqueles comportamentos que acham que os levarão a resultados (recompensas como pagamento, reconhecimento do chefe) que lhes são atrativos (que atendem às suas necessidades específicas). A teoria, baseada nessa proposição, nos indica como analisar e prever os cursos de ação que os indivíduos irão tomar quando tiverem oportunidade de realizar escolhas sobre seus comportamentos.

O modelo da teoria da expectativa evidencia que os indivíduos, ao contemplarem a realização de uma ação, consideram vários fatores. Primeiro, a probabilidade de que se realizarem um determinado esforço serão capazes de atingir o nível de desempenho requerido; segundo, a

probabilidade de que, uma vez alcançado o desempenho requerido, ele leve à obtenção de resultados; terceiro, a atratividade dos resultados obtidos via desempenho; e quarto, o grau em que alguns desses resultados possam ter uma atratividade adicional porque sua obtenção leva à aquisição de outros resultados desejados (tal como dinheiro, que é atrativo pelo que pode comprar).

É importante notar que o modelo da expectativa não diz que as pessoas vão sempre se comportar de uma determinada maneira para obter o que desejam. Ele assume que o indivíduo toma decisões racionais baseado na sua percepção da situação, mas não pressupõe que as pessoas têm informações completas e acuradas quando tomam as decisões. As pessoas freqüentemente param de considerar as alternativas quando encontram uma que é moderadamente satisfatória, mesmo que outros comportamentos potencialmente mais compensadores ainda tenham que ser examinados (Simon, 1957).

● As pessoas percebem o seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas.

Perceber o ambiente é um processo ativo pelo qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo que as cerca. Esse procedimento envolve as pessoas notarem de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, analisarem o que vêem à luz de suas experiências passadas e avaliarem o que estão experimentando em função de suas necessidades e valores. Visto que as necessidades e experiências passadas das pessoas variam muito, suas percepções do ambiente também irão variar. Por exemplo, nas organizações as pessoas desenvolvem expectativas bem diferentes sobre que tipos de comportamento levarão a recompensas como aumentos salariais e promoções.

O ambiente exhibe às pessoas mais eventos e objetos do que um indivíduo é capaz de processar cognitivamente. Como consequência, ao perceber uma organização, em um determinado instante, os indivíduos não notam vários aspectos do ambiente. Quais são notados e processados depende, em parte, da natureza dos próprios eventos e objetos e, em parte, da experiência prévia do indivíduo. Por exemplo: o memorando escrito no quadro de avisos pode não ser muito chamativo para os membros de uma organização, mas uma reunião na lanchonete com o presidente da companhia, que é uma ocorrência extremamente rara, pode ter alta visibilidade e ser atendido por todos os empregados.

- Os indivíduos reagem afetivamente.

As pessoas raramente são neutras em relação às coisas que elas percebem ou experimentam. Ao contrário, elas tendem a avaliar se gostam ou desgostam da maioria das coisas que experimentam. Esta resposta avaliativa é um dos fatores cruciais na influência dos comportamentos futuros porque ela estabelece a importância e atratividade de ações e resultados.

Em geral, a satisfação parece ser determinada pela diferença entre o que a pessoa recebe e o que ela acha que deveria receber. Quanto maior a discrepância, maior a insatisfação. Mais ainda, ela é maior quanto mais a pessoa compara a sua situação com a situação de outras pessoas. Se a comparação revela que suas recompensas são injustas, quando comparadas com as dos outros, a pessoa se torna insatisfeita. No entanto, as pessoas muitas vezes percebem mal o que outras pessoas dão e recebem, e o que elas próprias dão e recebem, e acabam insatisfeitas quando talvez não fossem se percebessem as coisas mais corretamente. Em outras ocasiões, elas percebem de uma maneira que as deixa satisfeitas quando teriam razões para não estar. E é precisamente porque essas falhas de percepção são tão comuns, em áreas importantes, que é difícil para as organizações distribuir recompensas, como pagamento e promoções, de uma maneira que satisfaça a todas as pessoas.

- Comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores.

As organizações podem influenciar o comportamento individual mudando um ou mais de seus determinantes principais. Nenhum deles é fácil de mudar, porém são todos passíveis de mudanças.

De acordo com a teoria das expectativas, sabemos que as partes do ambiente que envolvem resultados desejados são especialmente importantes, pois podem afetar diretamente a motivação. Paredes e divisórias podem impedir que os empregados conversem e formem grupinhos, mesmo que eles gostem do relacionamento social. Uma implicação disso é que as organizações precisam prestar muita atenção no ambiente de trabalho que criam, para ter certeza de que ele não bloqueia comportamentos desejáveis nos empregados.

4.3 - O COMPORTAMENTO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

4.3.1 - A Diversidade dos Grupos nas Organizações

Os grupos fazem tanta parte do dia-a-dia das organizações que às vezes nem os notamos. Andando por uma empresa a procura deles, certamente nos surpreenderíamos com o seu número e com as diferenças entre os mesmos. Esta busca provavelmente revelaria alguns grupos, como por exemplo:

- Grupos de trabalho.

Trata-se de um certo número de pessoas que trabalha interdependentemente para gerar um único resultado grupal.

- Equipes interdisciplinares.

Alguns indivíduos (que podem ter suas responsabilidades organizacionais primárias em outra parte qualquer) são colocados juntos para resolver um problema ou realizar uma tarefa que requer especialidades diferentes. A duração dessas equipes de trabalho geralmente é limitada.

- Grupos gerenciais.

Os membros do grupo compartilham a responsabilidade pela gerência de uma certa unidade organizacional ou são responsáveis pelas decisões finais de uma empresa.

- Grupos de treinamento.

Formados com propósitos educacionais específicos e de curta duração.

- Grupos informais.

Não são formados pela organização. Indivíduos com interesses, aspirações ou preocupações comuns interagem uns com os outros em busca de um objetivo único. Podem ser uma força poderosa dentro da organização.

- Grupos demográficos.

Constituídos de pessoas que compartilham certos atributos pessoais como idade, raça, sexo, etc. Nos grupos demográficos os membros podem nem interagir uns com os outros de forma regular, mas ainda assim servem de referência para seus membros.

4.3.2 - Funções Desempenhadas pelos Grupos nas Organizações

Como observamos nos exemplos acima, os grupos servem a vários propósitos simultaneamente, alguns bem conhecidos e outros sutis e implícitos.

Um gerente deve ser capaz de compreender essas funções para que esteja mais apto a liderar um grupo do que aquele que assumir que o objetivo publicamente explicitado pelo grupo é o único que importa. Mais ainda, ele estará menos propenso a agir de maneira a, acidentalmente, subverter as funções "não-oficiais" mais importantes do grupo, e com isso gerar conseqüências negativas inesperadas.

Vejamos algumas das principais funções dos grupos:

Para a Organização	Para o Indivíduo
1. Executam tarefas que não poderiam ser executadas por indivíduos trabalhando sozinhos.	1. Ajudam na aprendizagem sobre a organização e seu ambiente.
2. Permitem que uma multiplicidade de talentos e habilidades sejam usadas em tarefas.	2. Ajudam os indivíduos a se conhecerem a si próprios.
3. Permitem que a tomada de decisão considere e avalie várias e conflitantes visões dos problemas.	3. Ajudam os indivíduos a aprenderem novas habilidades.
4. Oferecem meios eficientes para o controle organizacional do comportamento individual.	4. Permitem a obtenção de certas recompensas desejadas e que não estariam disponíveis para o indivíduo sozinho.
5. Facilitam mudanças nas políticas e procedimentos organizacionais.	5. Satisfazem diretamente certas importantes necessidades pessoais, especialmente as de aceitação social.
6. Aumentam a estabilidade organizacional transmitindo aos novos membros os valores e crenças da organização.	

Funções para a organização → os grupos existem nas organizações - seja por projeto ou como uma evolução não-planejada da prática gerencial - porque desempenham funções muito importantes para elas.

Funções para o indivíduo → os grupos são também de grande importância para o bem-estar dos indivíduos nas organizações

4.3.3 - *Objetivos Individuais versus Organizacionais*

Alguns grupos são orientados primariamente para propósitos organizacionais (como os grupos de trabalho), outros servem principalmente às necessidades dos indivíduos (como os grupos informais). Tais diferenças em ênfase podem ser consideradas normais, dada a diversidade de grupos existentes nas organizações. Mas quando um conjunto qualquer de funções se torna muito dominante, os problemas podem começar a aparecer: os indivíduos reclamam quando têm que reprimir a maioria de suas necessidades pessoais em nome dos objetivos organizacionais, e a efetividade da organização sofre quando seus objetivos são ignorados por um grupo interessado somente em satisfazer suas necessidades pessoais. Assim, a administração efetiva dos grupos nas organizações requer um equilíbrio entre as funções que o grupo está servindo a elas, e aquelas que atendem às necessidades dos indivíduos.

4.4 - COMO A ESTRUTURA AFETA O COMPORTAMENTO

Após termos falado do comportamento individual e grupal, das expectativas que as pessoas cultivam em função de suas necessidades e do comportamento que têm em função disso, vejamos agora de que forma a estrutura organizacional também pode afetar o comportamento das pessoas e dos grupos.

Existem, essencialmente, três maneiras distintas pelas quais as estruturas de uma organização afetam o comportamento:

❶ A estrutura da organização pode afetar as expectativas que as pessoas têm, e assim influenciar o comportamento através de um efeito motivacional (exemplos: a natureza do sistema formal de recompensas, o

projeto de cargos e tarefas, os planos de carreira, os sistemas de mensuração utilizados, etc.).

② A estrutura organizacional pode dificultar que os indivíduos transformem intenção ou esforço em performance real (exemplos: falta de informações de que se necessita, de acesso a pessoas certas, de autoridade para agir, etc.).

③ A estrutura organizacional pode ajudar as pessoas a transformar intenções e esforço em ações. Em tais casos, ela serve como agente facilitador de comportamento. Dando informações, acesso, autoridade e recursos, a organização ajuda os indivíduos e grupos a desempenharem suas tarefas mais efetivamente.

4.5 - OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

4.5.1 - O que é Conflito

Dentre as diversas definições pesquisadas, uma das que nos pareceram melhor definir os conflitos organizacionais, incluindo algumas características importantes, é justamente a seguinte:

“Comportamento aparente que surge de um processo no qual uma unidade procura alcançar seus próprios interesses nos seus relacionamentos com outras... as unidades não estão em conflito quando está ausente a interferência deliberada... a interferência deve ser deliberada e com algum objetivo, pelo menos por uma das partes.”

(Schmidt e Kochan, 1972, p. 363).

Assim, o conflito existe quando uma das partes (grupo ou indivíduo) tentar obter seus próprios objetivos relativos a alguma outra parte e onde esta parte interfere com a outra que procura atingir suas metas. A interferência, embora seja uma condição necessária para o conflito, pode ser ativa ou passiva.

4.5.2 - Os Níveis do Conflito

Quando o conflito ocorre, pode ser visto e experienciado de várias maneiras. Três níveis de conflitos podem ser identificados:

❶ Conflito percebido.

As partes compreendem que o conflito existe porque vêem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros grupos e que existe oportunidade para interferência.

❷ Conflito experienciado.

O conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo ou descrédito entre uma parte e outra.

❸ Conflito manifesto.

É o comportamento propriamente dito, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

4.5.3 - Como o Conflito Emerge

Existem certas condições nas organizações que tendem a criar conflitos. Estas condições antecedentes, são inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre os grupos, as quais, por sua vez, podem levar ao conflito.

As condições antecedentes são:

❶ A diferenciação dos grupos.

❷ A limitação dos recursos para os grupos.

❸ A dependência entre os indivíduos de uma organização para desempenhar suas atividades.

4.5.4 -As Abordagens à Administração do Conflito

A maneira pela qual um conflito é resolvido influencia a natureza dos resultados que ele produz e, portanto, os futuros episódios de conflito (Blake, Shephard e Mouton, 1964; Deutsch, 1973). Um conflito pode ser resolvido de várias maneiras e os métodos mais utilizados são os seguintes:

- A resolução ganhar/perder.

Usando de vários métodos, um dos grupos consegue vencer o conflito atingindo seus objetivos e frustrando o outro grupo na sua tentativa de atingir seus objetivos. Desse modo, o outro grupo perde.

- A resolução perder/perder.

Cada grupo desiste de alguns de seus objetivos através de alguma forma de compromisso. Nenhum dos grupos alcança tudo que desejava; deste modo, ambos perdem.

- A resolução ganhar/ganhar.

Os grupos são bem-sucedidos em identificar soluções para os problemas que permitirão que ambos atinjam os objetivos desejados. Desse modo, ambas as partes vencem.

4.5.5 - Os Resultados do Conflito

O conflito conduz a conseqüências que podem ser potencialmente positivas e/ou negativas:

Resultados potencialmente positivos	Resultados potencialmente negativos
1. Estimula o interesse e a curiosidade.	1. Frustração, stress e hostilidades.
2. Aumenta a coesão do grupo.	2. Pressões para a conformidade nos grupos.
3. Aumenta a motivação do grupo para a tarefa.	3. Difusão de energia.
4. Chama a atenção para problemas.	4. Atividades de bloqueio.
5. Evita conflitos mais sérios.	5. Recusa para cooperar.
6. Testa e ajusta diferenças de poder.	6. Distorção perceptual.
	7. Magnificação do conflito.

4.6 - A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A definição de "motivo" encontrada em dicionários indica ser ele algo que impulsiona uma pessoa a atuar de uma certa maneira. Logo, o estudo da "motivação" compreende essencialmente o estudo da direção e persistência da ação. Entretanto, outra idéia sobre a motivação é aquela que a relaciona com a conduta em termos dos objetivos por ela perseguidos.

Para compreender melhor as propriedades da motivação, verifiquemos alguns de seus elementos mais importantes:

- Motivo ⇒ são condições temporárias derivadas da fixação de objetivos específicos.
- Objetivo ⇒ finalidades para as quais se orienta a conduta e que supostamente satisfazem a necessidade principal.
- Valor ⇒ necessidades que um indivíduo desenvolve e os objetivos escolhidos para satisfazê-las encontram-se organizados em torno do "eu".

4.6.1 - As Teorias da Motivação no Trabalho

Existem diversas teorias motivacionais aplicáveis (ainda que não de forma exclusiva) a situações de trabalho. Campbell apresenta um esquema de classificação lógico e interessante dividindo-as em teorias motivacionais de conteúdo e de processo.

Teorias motivacionais de conteúdo

Englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta. A crítica geral a estas teorias é de que não explicam nem o processo nem as condições sob as quais estas variáveis não se apresentam ou simplesmente não funcionam.

Fazem parte dessa classificação a teoria de dois fatores (motivadores e de manutenção) formulada por Herzberg, a teoria da hierarquia das

necessidades de Maslow e a teoria da necessidade de realização formulada por McClelland.

Teorias motivacionais de processo

Objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Estas teorias operam com variáveis maiores de processo e explicam a participação de cada uma, bem como a natureza de sua interação. A este respeito, Campbell refere-se a recompensas, necessidades e incentivos como sendo as três classes dessas variáveis.

Fazem parte dessa classificação a teoria da equidade, a teoria do acionamento e a teoria das expectativas, sendo esta última a mais aceita e aplicável por ser considerada uma teoria mais dinâmica e mais completa do que todas as outras teorias conhecidas.

4.7 - O EFEITO DO DESEMPENHO NA SATISFAÇÃO DO TRABALHO

Não é difícil verificar como o pressuposto de que a elevada satisfação no trabalho conduz a elevado desempenho se tornou popularmente aceita. Não apenas porque a idéia se ajusta perfeitamente ao sistema de valores da Escola de Relações Humanas, mas também porque apareceram alguns dados de pesquisas para sustentar esta idéia.

Porém, ao longo dos anos, inúmeras pesquisas foram realizadas acerca desta crença. Atualmente admite-se que existe uma relação entre satisfação e desempenho, mas não em níveis tão estreitos como se imaginava. O que não está claro, ainda, é por que esta relação ocorre.

Existem duas bases sobre as quais se pode argumentar que a satisfação no trabalho é importante. A primeira razão, e sem dúvida a mais direta, repousa no fato de ter aparecido, nos estudos anteriores, forte correlação entre absenteísmo e satisfação, bem como entre *turnover* e satisfação.

A segunda razão de interesse em satisfação provém de sua pequena, porém consistente associação com desempenho no trabalho. Vroom destacou que satisfação no trabalho e desempenho são causados por coisas diferentes. Satisfação no trabalho é muito afetada pela

quantidade de compensações que as pessoas obtêm do seu trabalho e nível de desempenho é intimamente afetado pelo critério de obtenção de recompensas. Os indivíduos ficam satisfeitos com seu trabalho à medida que o trabalho lhes proporciona aquilo que eles desejam e desempenham eficazmente seu trabalho à medida que o desempenho eficaz conduz à obtenção do que desejam.

Se assumimos, como parece ser razoável em termos de teoria da motivação, que recompensas causam satisfação e que, em alguns casos, desempenho produz recompensas, então é possível que a relação encontrada entre satisfação e desempenho venha através da ação de uma terceira variável: recompensas. Resumidamente, bom desempenho pode conduzir a recompensas que, por sua vez, conduzem à satisfação; tal formulação, então, estaria dizendo que satisfação, ao contrário de causar desempenho (como estava originalmente assumido) é causada por ele. Portanto, desempenho leva a recompensas, e distingue dois tipos de recompensas e a sua conexão com desempenho: recompensas extrínsecas, que são aquelas controladas pela organização, como salário, promoção, segurança, e recompensas intrínsecas, que são aquelas dadas ao indivíduo por ele mesmo, devido ao seu bom desempenho.

4.8 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na verdade, a performance de todas as pessoas em uma organização está constantemente sendo avaliada. A avaliação é uma consequência inevitável da maneira como as organizações são estruturadas e da tendência natural que temos de julgarmos uns aos outros. Ao se fazer um indivíduo responsável pela execução de uma tarefa, a avaliação de como ele a executa se torna possível e necessária. Possível porque podemos identificar os resultados pelos quais o indivíduo é responsável; necessária porque as organizações precisam ter informações sobre quão bem os trabalhos estão sendo executados, se pretendem controlá-los e dirigi-los de forma efetiva.

4.8.1 - Os Conflitos na Avaliação de Desempenho

É difícil realizar uma avaliação formal de desempenho, porque suas principais funções estão em conflito umas com as outras. A avaliação para motivação de desempenho deve se concentrar em uma avaliação objetiva do funcionário em relação aos outros, de maneira que as recompensas possam ser dadas de acordo com sua performance. Já a avaliação com fins de desenvolvimento e aconselhamento deve se concentrar nos pontos fortes e fracos da performance do indivíduo, buscando identificar como ela pode ser melhorada.

Essas duas funções exigem ênfases diferentes nas discussões e podem ter efeitos diferentes nos empregados. Os indivíduos querem e procuram *feedback* sobre suas performances e a avaliação de desempenho representa uma oportunidade de obter o *feedback* que os ajudam a avaliar sua própria performance e aprender como está progredindo no seu desenvolvimento. Entretanto, para que a avaliação seja útil, o indivíduo precisa estar receptivo ao *feedback* e disposto a discutir sua performance de uma maneira não-defensiva.

Por causa da função dual da avaliação de desempenho, ou seja, distribuição de recompensas e aconselhamento, os empregados sempre têm objetivos conflitantes quando dela tomam parte. Por um lado, querem parecer tão bons quanto possível, para maximizar as recompensas, enquanto que por outro desejam *feedback* de seus desempenhos que sejam os mais acurados e úteis possíveis (Meyer, Kay e French, 1965).

4.8.2 - A Efetividade da Avaliação de Desempenho

Sem dúvida, as avaliações de desempenho podem levar a vários resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Podem produzir dados válidos sobre performance, os quais podem ser usados como base para motivar e recompensar os empregados, para planejamento de longo prazo e para atividades de treinamento e desenvolvimento. Assim, devemos observar alguns fatores que podem contribuir nesse sentido:

- Dar ênfase a resultados.
- Adequar as medidas de avaliação de desempenho.
- Solicitar o envolvimento e a participação dos subordinados.
- Estabelecer objetivos claramente.
- Dar um caráter contínuo à avaliação de desempenho.
- Praticar administração por objetivos, o que facilita a avaliação e a mensuração da performance dos funcionários.

4.9 - A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo George R. Terry, liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo. Roberto Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik definem a liderança como influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a realização de objetivos especializados. Harold Koontz e Cyril O'Donnell afirmam que liderar é influenciar pessoas para que procurem a realização de um objetivo comum.

Uma resenha de outros autores revela que a maioria dos que escrevem sobre administração admite que a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação.

$$L = f(l, s, v)$$

4.9.1 - Os Estilos de Liderança

Os autores mais antigos pensavam que o interesse pela tarefa (movimento da administração científica) tende a ser representado pelo comportamento de líder autoritário, enquanto que um interesse pelas relações humanas (movimento de relações humanas) é representado pelo comportamento de líder democrático. Essa impressão era muito

aceita porque geralmente se admitia que um líder influi de duas formas em seus seguidores:

- ❶ pode dizer aos seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo;
- ❷ pode compartilhar sua responsabilidade de liderança com os seguidores, ao fazer com que participem do planejamento e da execução da tarefa. O segundo é o estilo mais democrático, e não diretivo, onde se acentua o interesse pelas relações humanas.

As diferenças entre esses dois estilos de comportamento de liderança baseiam-se nas suposições do líder quanto à fonte de seu poder ou autoridade e quanto à natureza humana. O estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes se baseia na suposição de que o poder do líder deriva da posição que ocupa e que o homem é, por natureza, preguiçoso e pouco merecedor de confiança (Teoria X), enquanto que o estilo democrático supõe que o poder do líder é dado pelo grupo que deve orientar e que, se adequadamente motivados, os homens podem ser, fundamentalmente, dirigidos por si mesmos e ser criativos no trabalho (Teoria Y). Por isso, no estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder, enquanto que no estilo democrático os programas podem ser discutidos pelo grupo e este pode chegar a decisões. Entretanto, os estilos de liderança voltados para tarefa e relações não são estilos exclusivos. O que aparece constantemente são diversas combinações de estilo que variam consideravelmente de líder para líder em função de suas características pessoais.

Muitas vezes um desses dois extremos é ampliado para além do comportamento democrático, a fim de incluir o estilo de *laissez-faire*. Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Geralmente este estilo não é incluído nos estudos científicos porque, segundo se pensa, uma atmosfera de *laissez-faire* representa uma ausência de liderança. O papel de liderança foi abolido e, portanto, não se apresenta qualquer comportamento de líder.

4.9.2 - O Comportamento (ideal) do Líder

Após anos e anos de pesquisas, a maioria dos estudiosos acabou aceitando a condição de que um líder eficaz é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos

seguidores. Como estas não são constantes, o uso de um estilo adequado de comportamento de líder é um desafio ao líder eficaz. O conceito de comportamento adaptativo de líder poderia ser apresentado da seguinte maneira:

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficaz tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização.”

4.10 - O DIAGNÓSTICO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

É sempre útil enfatizar a importância de se basear as ações gerenciais em informação diagnóstica sólida. Muito frequentemente, mudanças são realizadas ou ações são tomadas em resposta a uma vaga intuição de que uma certa mudança vai ajudar. As mudanças realizadas sem o benefício de algum tipo de diagnóstico sistemático assemelham-se mais a um jogo do que à atividade gerencial.

Há pelo menos duas abordagens ao diagnóstico organizacional, uma que se concentra nos sintomas dos problemas existentes na organização, e uma que é mais geral e abrangente. Ambas podem ser úteis porque envolvem o uso sistemático de dados sobre a organização. Por outro lado, diagnósticos intuitivos, nos quais o gerente decide por si mesmo o que está errado e por que, são tão perigosos quanto nenhum diagnóstico.

Devido à tendência humana de atribuir causas para os problemas observados às pessoas associadas com eles, o gerente decide que há um “problema com pessoas”. A ação que resulta deste diagnóstico intuitivo é modificar as pessoas, ou contratando pessoas “melhores” ou fazendo as pessoas que estão no cargo se comportarem de forma mais competente. Porém, se a causa real do problema observado for que as pessoas estão superqualificadas para o seu trabalho (e, desse modo estão mofando na monotonia de seus cargos) ou que o sistema de compensação produz

“desincentivos” para o trabalho efetivo, então as soluções que seguem o diagnóstico do gerente podem piorar a situação, ao invés de melhorá-la.

4.10.1 - Os Tipos de Diagnóstico Organizacional

Um aspecto central do diagnóstico do comportamento organizacional é a identificação e análise dos problemas. Este é o processo pelo qual o gerente descobre o que está correto ou errado ou o que necessita mudança dentro da organização.

Um diagnóstico organizacional pode ser realizado por uma série de razões. Poderia ser iniciado devido a sintomas óbvios de problemas. Por exemplo: produção de baixa qualidade, aumento de custos, conflito interdepartamental ou quaisquer outras dificuldades observadas que poderiam levar o gerente a realizar um diagnóstico para descobrir as razões desses problemas. Alternativamente, um diagnóstico poderia se iniciar quando os gerentes acreditam que mudanças organizacionais são necessárias como resposta a mudanças no ambiente. Finalmente, um diagnóstico poderia ser realizado como parte de um programa regular para monitorar o funcionamento e o desempenho da organização.

De um modo geral, há duas maneiras de se abordar a tarefa diagnóstica. Primeiro, o diagnóstico pode ser baseado nos sintomas, com (e limitado a) problemas ou assuntos que, inicialmente provocaram a atividade diagnóstica. Ele também pode ser abrangente, lidando com a amplitude total das variáveis organizacionais, da estratégia organizacional até as necessidades dos seus membros individuais.

- Diagnóstico baseado em sintomas

Quando estão presentes sintomas específicos de problemas organizacionais, o gerente pode escolher organizar atividades diagnósticas a respeito destes sintomas, ao invés de conduzir um diagnóstico abrangente. A abordagem baseada no sintoma é de fato uma forma de pesquisa-ação. O gerente desenvolve e executa um plano de pesquisa informal que inclui:

Identificação dos sintomas.

Determinar exatamente quais os sinais de que os problemas existem e estar seguro de que a informação que está sendo usada é válida e fidedigna.

Identificação do foco e amplitude da atividade diagnóstica.

Quais são as causas possíveis do aparecimento dos sintomas? Que tipos de dados são, portanto, necessários para se descobrir e compreender os problemas subjacentes?

Coleta dos dados diagnósticos.

Depois de decidido quais fatores poderiam ser responsáveis pelos sintomas observados, quais dados deveriam ser coletados para se checar essas possibilidades.

Analisar os dados.

É a fase em que se utiliza os dados juntamente com modelos conceituais adequados para identificar as causas prováveis dos problemas centrais. Os planos de ação para melhorar a situação podem ser propostos com base nesta análise.

● Diagnóstico abrangente

Embora a presença de sintomas específicos possa indicar a necessidade de um diagnóstico baseado em sintomas, outras ocasiões requerem uma abordagem mais abrangente e ampla. Pode ser, por exemplo, que os estágios iniciais do diagnóstico baseado em sintomas indiquem a existência de problemas múltiplos que se relacionam com uma série de aspectos da organização.

Apesar do diagnóstico organizacional abrangente envolver, basicamente, os mesmos passos de um diagnóstico baseado em sintoma, a coleta de dados deve ser orientada primariamente por um modelo organizacional que defina quais dados coletar e como interpretar os dados coletados.

Apresentamos uma seqüência lógica de quais aspectos da organização deveriam ser examinados e em que ordem:

Identificação da estratégia da organização.

Determinação de quais tarefas são críticas.

- Avaliação e adequação da estrutura organizacional.

4.11 - AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Após claramente identificados os problemas (e oportunidades) organizacionais e suas prováveis causas determinadas, o gerente passa de atividades diagnósticas para planos reais de mudança. Para que as mudanças a serem implementadas tenham alguma chance de sucesso a longo prazo, dois aspectos requerem considerável análise:

① O conteúdo da mudança.

- O que será modificado: pessoas, relacionamentos, tarefas, estruturas ou vários aspectos da organização, simultaneamente?
- Como se pode dizer se as mudanças planejadas são adequadas em foco, escopo e magnitude para produzir os efeitos esperados?

② O processo de mudança.

- Como as mudanças serão planejadas, anunciadas, implementadas e acompanhadas?
- O método de implantação é adequado ao conteúdo da mudança?
- Os processos de implementação lidarão adequadamente com a resistência à mudança?

Na realidade, implementar mudanças é, geralmente, problemático. Existe uma classificação das mudanças que, se bem compreendida e analisada, pode auxiliar o gerente a melhor conduzi-las:

Pontos críticos da ação gerencial para introduzir mudanças organizacionais	
1. Pontos baseados no conteúdo da mudança:	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças estruturais na organização. • Mudanças nas pessoas e em seus comportamentos.
2. Pontos baseados no processo pelo qual a mudança é implementada.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para mudar. • Participação no projeto e implementação da mudança. • Poder.

- Mudanças estruturais na organização.

São mudanças no projeto da organização, nas tarefas organizacionais ou nas estruturas específicas que influenciam, regulam e controlam comportamento. Tais características estruturais constituem um ponto importante de alavancagem para alterar o comportamento organizacional.

- Mudanças nas pessoas e em seu comportamento.

Quando se tenta provocar mudanças importantes nos padrões de comportamento organizacional, dois pontos precisam ser considerados e utilizados: o comportamento é afetado tanto pelas características da pessoa quanto do ambiente no qual ela está funcionando. A realização de mudanças no comportamento organizacional em última instância deve lidar com as pessoas e com o contexto organizacional.

Modificar a pessoa ou o ambiente sem atentar para outro aspecto também é arriscado. As modificações nas características estruturais do ambiente de um indivíduo, por exemplo, podem ter um efeito poderoso sobre o comportamento (tais como: quem lida com quem, em que tarefas as pessoas devem trabalhar e assim por diante). Mas quando tais mudanças são implementadas sem atenção às necessidades, percepções e atitudes dos indivíduos que são afetados por elas, podem ocorrer conseqüências não-intencionadas ou não-desejadas. Também o inverso pode ocorrer: mudanças que lidam diretamente com o comportamento dos membros individuais da organização podem ter grande impacto sobre o que as pessoas fazem a curto prazo.

Um gerente pode realizar mudanças de vários modos. O método mais simples é meramente ordenar ou mandar que se realize a mudança. Entretanto, mudanças ordenadas simplesmente não funcionam. Uma razão é que a maioria das mudanças organizacionais encontram resistência de indivíduos ou grupos poderosos dentro da organização. Há muitas razões pelas quais ocorre resistência, razões que não implicam que as pessoas envolvidas sejam retrógradas ou pessoas essencialmente não-cooperativas.

Mudança quase sempre cria instabilidade na organização, pelo menos temporariamente, e desse modo está repleta de riscos para pessoas que vêem políticas, práticas e estruturas desaparecendo sem qualquer garantia de volta. Mudanças organizacionais freqüentemente geram alterações nas relações de poder entre os indivíduos e grupos.

De qualquer forma, há que se compreender que essas dificuldades ocorrem devido ao processo de mudança em si, de forma bastante independente de qual seja realmente a mudança. A resistência pode ocorrer também se as pessoas descobrem que discordam com o conteúdo específico das mudanças.

Há, então, muitas razões para os indivíduos sentirem que é melhor resistir à mudança. Reconhecida a existência dessas razões, os gerentes deveriam considerar pelo menos três abordagens para enfrentá-las:

- Motivação.

Trata-se de criar condições para aumentar a motivação das pessoas para mudar. Um modo de fazer isso é comparar as insatisfações das pessoas com a situação existente e dar a elas um ideal ou uma visão de como as mudanças vislumbradas podem conduzir a melhores condições de trabalho e recompensas mais adequadas. O ponto-chave é fornecer informações que levem o indivíduo a desenvolver expectativas associando a situação atual com resultados indesejáveis e estados futuros (pós-mudança) com resultados desejáveis.

Se possíveis resultados negativos para os participantes forem esclarecidos antes da mudança, pode-se esperar um aumento na resistência. Mas, se eles não forem discutidos (ou pior, se um quadro positivo e falso dos estados pós-mudança for pintado), então, uma explosão certamente ocorrerá quando as pessoas descobrirem que as coisas não foram favoráveis para elas. A explosão será altamente destrutiva para a efetividade organizacional se as pessoas sentirem que foram enganadas quando a mudança e seus prováveis efeitos foram inicialmente descritos para elas.

- Participação.

Um método semelhante para se lidar com resistência à mudança envolve o uso de técnicas participativas de mudança. Convidando-se as pessoas na organização para se envolverem no projeto e implantação das mudanças, pode-se reduzir a resistência de várias maneiras. Primeiro, a participação no processo de mudança pode criar sentimentos de posse sobre as mudanças propostas. A mudança se torna “nossa” mudança e, portanto, as pessoas se tornam motivadas a fazê-la funcionar. A participação também torna possível que as pessoas compartilhem umas com as outras (e com o agente ou gerente de mudança) a informação

especial que possuem e que se relacionam e ajudam significativamente na proposição da mudança. Além disso, porque a informação é compartilhada, as pessoas envolvidas na mudança provavelmente a compreendem melhor e também como as coisas funcionarão após as mudanças terem sido feitas.

- Uso do poder.

Um terceiro modo para proceder com a implementação de mudanças é associá-las estreitamente com as fontes de poder da organização. Porque figuras poderosas na organização podem geralmente influenciar as atitudes e comportamentos de grande número de pessoas, elas podem desempenhar um papel-chave na redução da resistência à mudança. Além disso, ao desenvolverem laços com figuras de poder, os responsáveis pela implementação das mudanças podem tornar-se mais capazes ou fortes para enfrentar as turbulências que tipicamente acompanham mudanças importantes.

Na realidade há tantas fontes possíveis de resistência à mudança e tantos interesses investidos no *status quo* que mudanças importantes pouco provavelmente serão instaladas e persistirão a menos que indivíduos ou grupos poderosos estejam engajados em auxiliar que o projeto sobreviva aos problemas e incertezas que o acompanham. Algumas vezes, a alta gerência pode servir a esta função; outras vezes é o envolvimento de uma união que fornece o empurrão para manter a mudança ocorrendo; outras ainda, o comprometimento pessoal de líderes de opinião dentro da organização preenche tal função. Mas o gerente que está contemplando mudanças importantes em sua unidade de trabalho deve ser aconselhado a reunir alguma fonte poderosa de apoio. O risco de não fazer isto é provocar mudanças menores que o esperado, e mudanças que não persistem na organização após terem sido instaladas.

4.12 - A ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA DE WEBER

As concepções de Weber tiveram influência fundamental no estudo da Administração Pública que, por ser uma instituição a adotar a forma de organização burocrática nas suas atividades típicas e essenciais, constitui o campo lógico e natural de aplicação do enfoque weberiano. Mas não é só nas repartições governamentais onde o fenômeno burocrático se manifesta. Todos os tipos de atividade administrativa utilizam a burocracia,

pois este termo vem de *bureau*, que caracteriza o trabalho baseado em papéis e documentos movimentando-se em sequência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional.

O estudo de Weber sobre a autoridade levou alguns autores a classificá-lo entre os precursores das teorias geradas pela Escola das Relações Humanas. Haynes e Massie, por exemplo, colocam-no no topo da escala correspondente às ciências do comportamento, como originador e pioneiro.

Há quem veja nele, também, um precursor do ainda mais moderno enfoque estruturalista, e até mesmo da concepção atual, enfeixada na Escola Sistêmica, em face de representar o seu modelo burocrático um sistema acabado e nitidamente estruturado.

Em geral, embora classificando Weber como expoente da teoria clássica e notando identidade de ênfase na eficiência e na estrutura hierárquica formal, os autores apontam várias diferenças nas concepções de Weber e da doutrina ortodoxa, entre as quais as seguintes:

DOCTRINA CLÁSSICA	DOCTRINA WEBERIANA
• Ênfase nos pormenores estruturais.	• Ênfase nos grandes esquemas.
• Abordagem dedutiva.	• Abordagem indutiva.
• Ênfase na organização industrial.	• Ênfase na organização burocrática.
• Orientação normativa.	• Orientação descritiva.
• Busca de meios científicos para o trabalho rotineiro.	• Ênfase nas características, no crescimento e nas consequências da burocracia.

4.12.1 - A Teoria da Autoridade

Uma das duas concepções fundamentais de Weber é a sua teoria da autoridade (ou estrutura da autoridade ou sistema de controle social), da qual o estudo das organizações formais é parte fundamental.

Inicialmente, Weber distingue o conceito de autoridade em confronto com outras formas de influência social, ou seja, com o poder e com a persuasão, da seguinte maneira:

- Poder é a probabilidade da pessoa executar sua vontade, apesar das resistências opostas. Inclui o controle da situação, mediante uso ou ameaça de coação física, ou através da manipulação das condições de sorte tal a obter obediência. No primeiro caso, pode-se exemplificar com um assaltante, e no segundo caso, com um monopólio. Ambos estes podem exercer o poder, mas não a autoridade.
- Persuasão é a faculdade da pessoa influenciar a decisão ou a ação de outra, mediante a razão, a lógica e a argumentação.

Para Weber, a essência da autoridade, portanto, é que as suas ordens ou decisões são obedecidas voluntariamente. A obediência surge livre e espontaneamente, porque a fonte de onde aquelas emanam é considerada legítima e porque envolve a prévia suspensão do julgamento da sua natureza. Conforme diz Simon, o subordinado conserva de forma latente suas faculdades de opção entre alternativas, mas usa o recebimento da ordem ou da decisão como base da escolha.

Por outro lado, de acordo com Blau e Scott, a disposição do subordinado de espontaneamente obedecer à ordem do superior resulta, em grande parte, das repressões ou sanções sociais que o grupo, no qual está incluído tal subordinado, possa exercer sobre ele.

Em suma, a autoridade, para Weber, apresenta os seguintes traços distintivos:

- Caracteriza-se por implicar em obediência voluntária e não por coação. Na definição de Weber, a autoridade é a possibilidade das ordens recebidas serem cumpridas.
- Distingue-se por ser legítima e legal.
- Implica numa suspensão antecipada do julgamento pelo subordinado da ordem recebida, isto é, o subordinado obedece automaticamente à ordem do superior.
- É induzida pelo grupo.

Segundo Weber, a autoridade legítima apresenta três tipos puros ou ideais, variáveis conforme a natureza da sociedade em que se aplica:

① Autoridade Tradicional

Consequente de uma ordem social sagrada e eterna, baseada no direito divino, na tradição cultural, na herança e na distância; com traços patriarcais e patrimonialistas. O tipo da sociedade é a clã e a tribo.

② Autoridade Carismática

Inicialmente rejeitando a tradição e rebelando-se contra a ordem social vigente, concentra-se depois na aceitação da nova ordem, encarnada numa única pessoa; com traços místicos, arbitrários e personalistas. O tipo da sociedade é o dominado pelos partidos políticos ou grupos revolucionários.

③ Autoridade Legal

Baseada em normas sociais e que todos devem obedecer, constituindo dogma fundamental da democracia, ou seja, governo de leis e não de homens, com traços impessoais, racionais e técnicos. O tipo da sociedade é a burocrática, onde predominam as empresas, os exércitos e a administração pública.

4.12.2 - O Modelo Weberiano

Para Weber, as instituições humanas são estruturadas segundo um modelo característico, ao qual denominou de burocrático. Burocracia significando um sistema social, organizado mediante normas escritas, visando à racionalidade e à igualdade no tratamento de seus públicos: clientes e participantes.

Os princípios orientadores, a estrutura geral e as características básicas do modelo de organização burocrática proposto por Weber - que o consenso julga o mais eficiente instrumento de larga escala até hoje descoberto - são os seguintes:

- Divisão do trabalho sistemática, possibilitando alto grau de especialização profissional e a utilização de pessoas tecnicamente qualificadas.
- Hierarquia na organização dos cargos e respectiva remuneração, mediante a qual a autoridade, o comando e a responsabilidade se estruturam sob a forma escalar ou de pirâmide, desde o topo até a base.

- Regulamentação, através de normas e comunicações escritas, consubstanciando regras gerais e procedimentos formais que, em aditamento à estrutura da autoridade, tornam possível a coordenação e asseguram uniformidade e continuidade, independentemente da rotatividade das pessoas nos cargos da hierarquia, eliminando assim as decisões arbitrárias e autoritárias.
- Impessoalidade nas relações individuais, que devem ser isentas, formais e imparciais, sem interferência de preferências emocionais, a fim de que a disciplina e as decisões não sejam afetadas por considerações alheias à racionalidade na consecução dos objetivos institucionais.
- Competência profissional como consideração única para seleção, mediante concurso público de provas ou de provas e de títulos, sendo a esta condição adicionada a do tempo de serviço para promoção, progresso e acesso na escala hierárquica da autoridade, implicando na estabilidade, na existência de uma carreira, na exigência de tempo integral, na aposentadoria remunerada, e na eliminação do nepotismo e da preferência ou simpatia pessoal como fatores para nomeação e promoção na hierarquia da instituição.
- Separação entre proprietário e administrador, mediante a qual o proprietário amador e não-qualificado se afasta para dar lugar ao administrador profissional, selecionado à base da competência técnica e e que, sendo assalariado, pode ser demitido ou exonerado.

Tal tipo de organização, para Weber, possibilita decisões racionais e eficiência operacional. Portanto, a organização burocrática é a forma mais eficiente de organização administrativa, porque:

- ❑ Abre oportunidade para decisões tecnicamente corretas, pois são tomadas por especialistas e, portanto, melhor qualificados para emití-las.
- ❑ A ação disciplinada, governada por leis e regras - e não pelo arbítrio pessoal - e coordenada por uma hierarquia de autoridades, socialmente aceita, promove e facilita a racionalidade e a consistência na consecução dos objetivos institucionais.

5 - O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

5.1 - COLETA DE DADOS:

- Identidade com Visão/Missão/Valores.
- Estrutura.
- Compensação.
- Mecanismos de apoio.
- Relacionamento.
- Liderança.
- Aspectos gerais.

5.1.1 - Metodologia

- Realização de pesquisa pré-diagnóstica.
- Reunião com gerentes.
- Entrevistas com funcionários.
- Aplicação de questionário para os funcionários.
- Entrevistas com os vice-presidentes.
- Aplicação de questionário para os vice-presidentes.
- Conclusões.

5.1.2. - Pesquisa Preliminar

Na tentativa de obter algumas informações iniciais e generalizadas a respeito da população da Associação Comercial do Paraná, aplicamos uma pesquisa, respondida pela maioria dos funcionários, e que nos serviu de base para a elaboração das etapas seguintes do trabalho.

A demonstração gráfica desta pesquisa pode ser observada no Anexo 3 desse estudo.

Total da população: 134 funcionários

1) Sexo:

Masculino:	39%
Feminino:	61%

2) Estado civil:

Casado:	43%
Solteiro:	55%
Outros:	2%

3) Faixa etária:

De 17 a 20 anos:	8%
De 20 a 25 anos:	24%
De 25 a 30 anos:	16%
De 30 a 35 anos:	22%
De 35 a 45 anos:	22%
De 45 a 55 anos:	5%
Acima de 55 anos:	3%

4) Escolaridade:

Até 4a. série incompleta:	1%
4a. série completa:	4%
5a. a 8a. série incompleta:	4%
1o. grau completo:	13%
2o. grau incompleto:	22%
2o. grau completo:	34%
Superior incompleto:	11%
Superior completo:	11%

5) Tempo de casa:

Até 1 ano:	22%
1 a 2 anos:	15%
2 a 3 anos:	18%
3 a 5 anos:	15%
5 a 10 anos:	15%
10 a 15 anos:	12%
15 a 25 anos:	2%
Mais de 25 anos:	1%

6) Salários:

R\$ 100 a R\$ 300:	12%
R\$ 301 a R\$ 500:	46%
R\$ 501 a R\$ 700:	20%
R\$ 701 a R\$ 1000:	6%
R\$ 1001 a R\$ 1500:	12%
R\$ 1501 a R\$ 2200:	2%
R\$ 2201 a R\$ 3000:	2%

7) Grupos de cargos:

Auxiliares:	47%
Assist./ Técn. Médio:	28%
Técn. Superior:	11%
Supervisores:	12%
Gerentes:	2%

8) Funcionários por área:

Presidência:	9%
Comercial:	20%
Financeiro:	29%
Informática:	42%

A pesquisa também procurou qualificar os indicadores das áreas de eficácia de recursos humanos:

Afirmativa 1:

“A área de RH está estruturada para atender aos objetivos gerais.”

Resposta preponderante:

Afirmativa levemente insatisfatória.

Afirmativa 2:

“Há equilíbrio salarial interno e externo.”

Resposta preponderante:

Afirmativa neutra.

Afirmativa 3:

“A mão-de-obra é estável.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente satisfatória.

Afirmativa 4:

“Todo gerente é também um gerente de RH.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

Afirmativa 5:

“O treinamento é desenvolvido de acordo com as exigências do cargo atual.”

Resposta preponderante:

Afirmativa levemente insatisfatória.

Afirmativa 6:

“Existe coerência entre os cargos e seus ocupantes.”

Resposta preponderante:

Afirmativa levemente satisfatória.

Afirmativa 7:

“As pessoas são informadas e esclarecidas sobre o que acontece na organização.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

Afirmativa 8:

“As relações empresa-sindicato são saudáveis.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente satisfatória.

Afirmativa 9:

“A empresa atende à legislação e exigências trabalhistas.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente satisfatória.

Afirmativa 10:

“Existe um baixo índice de reclamações trabalhistas.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente satisfatória.

Afirmativa 11:

“A empresa busca apoiar o funcionário em casos de problemas pessoais.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

Afirmativa 12:

“Observamos uma minimização de atos e condições inseguras na empresa.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

Afirmativa 13:

“As condições e ambiente de trabalho são bons.”

Resposta preponderante:

Afirmativa levemente satisfatória.

Afirmativa 14:

“Os funcionários são reconhecidos pelo desempenho individual e grupal.”

Resposta preponderante:

Afirmativa levemente insatisfatória.

Afirmativa 15:

“Os funcionários têm oportunidades de crescimento profissional na empresa.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

Afirmativa 16:

“É comum os funcionários darem sugestões, participarem e inovarem em seu trabalho.”

Resposta preponderante:

Afirmativa plenamente insatisfatória.

5.1.3 - Reunião com Gerentes

Realizamos uma reunião simultânea com os três gerentes da organização, cuja duração foi de 2h e 45min.

O objetivo da reunião foi, além de melhor conhecê-los e também à suas expectativas, coletar os dados citados no item 5.1.

5.1.4 - Entrevistas com Funcionários

Realizamos entrevistas individuais com uma amostra da população da ACP (aproximadamente 30% dela), cujas indagações principais foram:

- Qual o seu trabalho na ACP?
- Há quanto tempo está aqui?

- O que mais lhe agrada na ACP?
- O que mais lhe desagradava na ACP?
- Como é o relacionamento entre você e seus colegas de trabalho?
- Como é o relacionamento entre você e seu superior?
- Como você percebe as mudanças de gestão da alta administração?
- Como isto lhe afeta?
- Você gosta de pertencer ao quadro de funcionários da ACP?
- Se você pudesse, o que mudaria na ACP?
- Quais são suas expectativas para o futuro *da e na* ACP?
- Etc.

Entrevistamos ao todo 39 pessoas, tivemos 4 entrevistas canceladas e consumimos 38h e 45min neste trabalho.

5.1.5 - Aplicação de Questionário para os Funcionários

Fizemos a aplicação de um segundo questionário, agora mais elaborado, para os funcionários.

Para que esta etapa pudesse ser desenvolvida com a mínima intervenção possível na rotina da ACP, subdividimos os funcionários em 6 grandes grupos, para que os mesmos pudessem escolher entre os horários que melhor lhes convinha. Esta fase teve uma duração total de 4h e 25min.

A constituição do questionário foi a seguinte:

QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ACP

Sua participação neste trabalho é muito importante.
O objetivo deste questionário é conhecer o que pensam os funcionários sobre a ACP e sobre seu próprio trabalho.

Não é necessário colocar seu nome, apenas identifique sua área de trabalho:

- Informática
 Serviços
 Comercial
 Adm/Fin
 Outra

Qualquer dúvida, pergunte!

1. Quais as 3 razões, em ordem de importância, que mais o motiva a trabalhar na ACP?

1a. _____

2a. _____

3a. _____

2. Quais as 3 razões, em ordem de importância, que mais o desmotiva a trabalhar na ACP?

1a. _____

2a. _____

3a. _____

3. Na sua visão, o que é necessário um funcionário fazer para ser bem-sucedido na ACP?

1a. _____

2a. _____

3a. _____

4. Você conhece e compreende a MISSÃO da ACP?

Sim. Qual é?

Não.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS
DISCIPLINA DE METODOLOGIA CIENTÍFICA

ANTEPROJETO DE MONOGRAFIA

ROSANGELA GMACH PHILIPPI

CURITIBA

AGOSTO - 1995

Escreva a Missão como você a entende.

5. Como você vê o futuro da ACP?

- Ótimo Bom Regular Ruim Não sei

6. Que opinião você acha que os associados têm dos produtos e serviços oferecidos pela ACP?

- Ótima Boa Regular Ruim Não sei

7. Você tem acesso a qualquer pessoa da direção?

- Sim Não Não sei

8. Suas idéias e opiniões são levadas em consideração pela diretoria:

- Sempre Às vezes Raramente Nunca

9. A direção encoraja os funcionários a apresentar idéias e sugestões para a melhoria do trabalho?

- Sim Não Não sei

10. Você sente que é importante para a diretoria?

- Sim Não Não sei

11. Geralmente, o ambiente na ACP é:

- Descontraído Normal Tenso

12. O espaço físico e as instalações de que você dispõe para trabalhar são:

- Excelentes Bons Regulares Péssimos

13. Você conhece as principais funções e objetivos de todos os departamentos da ACP?

- Sim Não

14. A integração entre as pessoas dos diferentes departamentos é:

- Ótima Boa Regular Ruim Não sei

15. A colaboração entre os departamentos é:

- Ótima Boa Regular Ruim Não sei

16. Você é informado sobre o que acontece na ACP?

- Sempre Às vezes Raramente Nunca

17. As informações de que você precisa para trabalhar são de fácil acesso?

- Sim Às vezes Não

18. Ha reuniões periódicas para atualizar ou comunicar informações?

- Sim Não

19. As normas e procedimentos são atuais e bem aceitos?

- Sim Não

20. Geralmente, as mudanças que ocorrem na ACP afetam você de forma:

- Positiva Negativa Indiferente

21. Você se sente motivado pelo seu chefe a dar o melhor de si?

- Sim Não

22. Seu chefe sabe como lhe delegar responsabilidades?

- Sim Não

23. Você recebe do seu chefe um posicionamento claro quanto ao seu desempenho?

- Sim Não

24. Quando você tem dificuldades, é ouvido e orientado pelo seu chefe?

- Sim Às vezes Não

25. O treinamento que você recebe para desempenhar suas funções é:

- Ótimo Bom Regular Ruim Não recebo

26. Há um equilíbrio na divisão do trabalho entre as pessoas do seu departamento?

- Sim Não

27. A cooperação entre as pessoas do seu departamento é:

- Ótima Boa Regular Ruim Não sei

28. Você percebe seus colegas de trabalho felizes e motivados?

- Sempre Às vezes Raramente Nunca

29. Como você vê o seu crescimento e desenvolvimento na ACP?

- Satisfatório Incerto Insatisfatório Pretendo sair

30. Você conhece as metas e objetivos da atual gestão?

- Sim Não

31. Você sabe o que fazer para que essas metas e objetivos sejam atingidos?

- Sim Não

32. Você percebe que com o seu trabalho há uma contribuição no produto final para o cliente:

Direta Indireta Não contribuo Não sei

33. Falta-lhe tempo para cumprir tudo o que lhe é atribuído?

Sim Não

34. Há alguém na ACP que saiba executar o seu trabalho?

Sim Não Não sei

35. Você considera as decisões na ACP:

Rápidas Normais Lentas Burocráticas Não sei

36. Você deseja fazer alguma observação?

5.1.6 - Aplicação de Questionário para os Vice-presidentes

Reproduzimos abaixo o questionário apresentado aos vice-presidentes da Associação Comercial do Paraná para que fosse respondido o mais individual e honestamente possível, dentro do conhecimento de cada um sobre o conteúdo.

Esta etapa consumiu 1h e 45min de trabalho.

QUESTIONÁRIO PARA OS VICE-PRESIDENTES DA ACP

Atribua notas de 1 a 5 para as afirmações abaixo:

- Conhecimento e entendimento da MISSÃO.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Conhecimento e entendimento dos processos de tomada de decisão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os processos agregam valor e atendem aos objetivos de qualidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Delegação de responsabilidade e relação de parceria.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os objetivos de gestão são claramente conhecidos por todos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Sistemas de avaliação e reconhecimento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os líderes são bem identificados e bem aceitos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os líderes caminham para objetivos comuns e em direção à missão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- As políticas de RH são adequadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os funcionários são treinados em suas habilidades operacionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- É estimulado o desenvolvimento das relações interpessoais e de equipes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Todo o trabalho é focado no cliente e na maximização dos resultados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TOTAL	
-------	--

5.2 - ANÁLISE DOS DADOS

5.2.1 - Tabulação dos Questionários dos Funcionários

Número total de funcionários: 134
Número de questionários respondidos: 112
Frequência: 84%

A interpretação gráfica dos resultados poderá ser observada no Anexo 4 desse estudo.

1. Quais as 3 razões, em ordem de importância, que mais o motiva a trabalhar na ACP?

50	19,8%	<u>O próprio trabalho</u>
32	12,6%	<u>Conceito da empresa no mercado</u>
30	11,9%	<u>Ambiente de trabalho</u>
25	9,9%	Amizades
25	9,9%	Benefícios
21	8,3%	Oportunidade de aprendizado e carreira
19	7,5%	Salário
18	7,1%	Horário de trabalho
11	4,3%	Relacionamento com o superior
8	3,2%	Trabalho em equipe
5	2,0%	Condições físicas e ferramentas de trabalho
5	2,0%	Reconhecimento pelo trabalho realizado
4	1,6%	Outras
0	0,0%	Entrosamento entre áreas
0	0,0%	Treinamento recebido
253	100,0%	

2. Quais as 3 razões, em ordem de importância, que mais o desmotiva a trabalhar na ACP?

55	25,6%	<u>Salário</u>
34	15,8%	<u>Relacionamento com o superior</u>
32	14,9%	<u>Outras</u>
18	8,4%	Reconhecimento pelo trabalho realizado
17	7,9%	Entrosamento entre áreas
12	5,6%	Condições físicas e ferramentas de trabalho
11	5,1%	Oportunidade de aprendizado e carreira
10	4,7%	Treinamento recebido
8	3,7%	Horário de trabalho
6	2,8%	O próprio trabalho
5	2,3%	Ambiente de trabalho
4	1,9%	Amizades
2	0,9%	Benefícios
1	0,5%	Trabalho em equipe
0	0,0%	Conceito da empresa no mercado
215	100,0%	

3. Na sua visão, o que é necessário um funcionário fazer para ser bem sucedido na ACP?

15	8,6%	<u>Bom relacionamento com todos</u>
11	6,3%	<u>Cumprir o horário e não faltar</u>
10	5,7%	<u>Não sei</u>
9	5,2%	Ter força de vontade e iniciativa
7	4,0%	Ser amigo do chefe
6	3,4%	Mostrar interesse
6	3,4%	Ser responsável pelo que faz
6	3,4%	Ser competente
6	3,4%	Produzir o máximo
5	2,9%	Cumprir com o dever
4	2,3%	Trabalhar muito
4	2,3%	Demonstrar prazer no que faz
4	2,3%	Ter estudo
4	2,3%	Buscar informações
4	2,3%	Apresentar resultados
3	1,7%	Ser criativo
3	1,7%	Cumprir as normas da ACP
3	1,7%	Ter a sorte de ser percebido
3	1,7%	Trabalhar anos para ser recompensado
3	1,7%	Vestir a camisa da ACP
3	1,7%	Ser político
3	1,7%	Fazer exatamente o que é exigido
3	1,7%	Ser honesto
2	1,1%	Conversar sem medo de receber um não
2	1,1%	Batalhar sozinho, ir à luta
2	1,1%	Acreditar no que faz
2	1,1%	Antever as necessidades dos clientes e procurar soluções
2	1,1%	Ter um objetivo
2	1,1%	Ser bem humorado
2	1,1%	Conhecer membros da diretoria
2	1,1%	Ser comunicativo
2	1,1%	Ter paciência
2	1,1%	Aparecer para a diretoria
1	0,6%	Ter autonomia
1	0,6%	Dançar conforme a música
1	0,6%	Respeitar os colegas
1	0,6%	Ter alguns amigos
1	0,6%	Persistência
1	0,6%	Ter disposição para executar qualquer tarefa
1	0,6%	Ser susceptível à mudança de gestão a cada 2 anos
1	0,6%	Buscar conhecimento fora da empresa
1	0,6%	Conhecer as pessoas certas
1	0,6%	Ter o apoio dos colegas
1	0,6%	Ser homem
1	0,6%	Achar que tudo está bom
1	0,6%	Ser otimista

1	0,6%	Ter atenção no que faz
1	0,6%	Se impor
1	0,6%	Ser o melhor
1	0,6%	Fazer tudo para não prejudicar sua imagem e a da empresa
1	0,6%	Aceitar desafios
1	0,6%	Estar bem informado
1	0,6%	Estar próximo da elite
1	0,6%	Acatar os superiores
1	0,6%	Apresentar idéias novas e simpáticas
1	0,6%	Ter bom relacionamento com os associados
1	0,6%	Não ter inimigos
1	0,6%	É muito difícil ser bem sucedido na ACP
1	0,6%	Atender toda a diretoria, mesmo que não seja assunto seu
1	0,6%	Ter alguém da diretoria que vá com sua cara
1	0,6%	Ficar sempre quieto
1	0,6%	Equivaler-se a uma máquina
174	100,0%	

4. Você conhece e compreende a MISSÃO da ACP?

	SIM	NÃO	S/RESP	
Nº	89	17	6	112
INFORMÁTICA	27	4	2	33
SERVIÇOS	14	5	1	20
COMERCIAL	22	0	1	23
ADM/FIN	19	5	1	25
OUTRAS	7	3	1	11
%	79,5	15,2	5,4	100,0
INFORMÁTICA	81,8	12,1	6,1	100,0
SERVIÇOS	70,0	25,0	5,0	100,0
COMERCIAL	95,7	0,0	4,3	100,0
ADM/FIN	76,0	20,0	4,0	100,0
OUTRAS	63,6	27,3	9,1	100,0

5. Como você vê o futuro da ACP?

	ÓTIMO	BOM	REG.	RUIM	NÃO SEI	S/RESP	
Nº	24	71	8	0	9	0	112
INFORMÁTICA	5	23	2	0	3	0	33
SERVIÇOS	3	12	2	0	3	0	20
COMERCIAL	6	15	1	0	1	0	23
ADM/FIN	7	14	2	0	2	0	25
OUTRAS	3	7	1	0	0	0	11
%	21,4	63,4	7,1	0,0	8,0	0,0	100,0
INFORMÁTICA	15,2	69,7	6,1	0,0	9,1	0,0	100,0
SERVIÇOS	15,0	60,0	10,0	0,0	15,0	0,0	100,0
COMERCIAL	26,1	65,2	4,3	0,0	4,3	0,0	100,0
ADM/FIN	28,0	56,0	8,0	0,0	8,0	0,0	100,0
OUTRAS	27,3	63,6	9,1	0,0	0,0	0,0	100,0

6. Que opinião você acha que os associados têm dos produtos e serviços oferecidos pela ACP?

	ÓTIMA	BOA	REG.	RUIM	NÃO SEI	S/RESP	
Nº	9	67	27	5	4	0	112
INFORMÁTICA	1	19	8	4	1	0	33
SERVIÇOS	1	11	7	0	1	0	20
COMERCIAL	4	14	4	1	0	0	23
ADM/FIN	1	17	6	0	1	0	25
OUTRAS	2	6	2	0	1	0	11
%	8,0	59,8	24,1	4,5	3,6	0,0	100,0
INFORMÁTICA	3,0	57,6	24,2	12,1	3,0	0,0	100,0
SERVIÇOS	5,0	55,0	35,0	0,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	17,4	60,9	17,4	4,3	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	4,0	68,0	24,0	0,0	4,0	0,0	100,0
OUTRAS	18,2	54,5	18,2	0,0	9,1	0,0	100,0

7. Você tem acesso a qualquer pessoa da direção?

	SIM	NÃO	NÃO SEI	S/RESP	
	33	63	15	1	112
INFORMÁTICA	4	25	4	0	33
SERVIÇOS	4	12	4	0	20
COMERCIAL	9	10	3	1	23
ADM/FIN	11	11	3	0	25
OUTRAS	5	5	1	0	11
	29,5	56,3	13,4	0,9	100,0
INFORMÁTICA	12,1	75,8	12,1	0,0	100,0
SERVIÇOS	20,0	60,0	20,0	0,0	100,0
COMERCIAL	39,1	43,5	13,0	4,3	100,0
ADM/FIN	44,0	44,0	12,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	45,5	9,1	0,0	100,0

8. Suas idéias e opiniões são levadas em consideração pela diretoria?

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAM.	NUNCA	S/RESP	
	4	35	32	30	11	112
INFORMÁTICA	1	9	11	11	1	33
SERVIÇOS	2	7	6	5	0	20
COMERCIAL	1	7	5	5	5	23
ADM/FIN	0	8	7	7	3	25
OUTRAS	0	4	3	2	2	11
	3,6	31,3	28,6	26,8	9,8	100,0
INFORMÁTICA	3,0	27,3	33,3	33,3	3,0	100,0
SERVIÇOS	10,0	35,0	30,0	25,0	0,0	100,0
COMERCIAL	4,3	30,4	21,7	21,7	21,7	100,0
ADM/FIN	0,0	32,0	28,0	28,0	12,0	100,0
OUTRAS	0,0	36,4	27,3	18,2	18,2	100,0

9. A direção encoraja os funcionários a apresentar idéias e sugestões para a melhoria do trabalho?

	SIM	NÃO	NÃO SEI	S/RESP	
	37	45	26	4	112
INFORMÁTICA	9	12	12	0	33
SERVIÇOS	8	10	2	0	20
COMERCIAL	8	5	7	3	23
ADM/FIN	9	14	2	0	25
OUTRAS	3	4	3	1	11
	33,0	40,2	23,2	3,6	100,0
INFORMÁTICA	27,3	36,4	36,4	0,0	100,0
SERVIÇOS	40,0	50,0	10,0	0,0	100,0
COMERCIAL	34,8	21,7	30,4	13,0	100,0
ADM/FIN	36,0	56,0	8,0	0,0	100,0
OUTRAS	27,3	36,4	27,3	9,1	100,0

10. Você sente que é importante para a diretoria?

	SIM	NÃO	NÃO SEI	S/RESP	
	40	30	37	5	112
INFORMÁTICA	7	8	17	1	33
SERVIÇOS	7	7	6	0	20
COMERCIAL	10	4	5	4	23
ADM/FIN	10	9	6	0	25
OUTRAS	6	2	3	0	11
	35,7	26,8	33,0	4,5	100,0
INFORMÁTICA	21,2	24,2	51,5	3,0	100,0
SERVIÇOS	35,0	35,0	30,0	0,0	100,0
COMERCIAL	43,5	17,4	21,7	17,4	100,0
ADM/FIN	40,0	36,0	24,0	0,0	100,0
OUTRAS	54,5	18,2	27,3	0,0	100,0

11. Geralmente, o ambiente de trabalho na ACP é:

	DESC.	NORMAL	TENSO	S/RESP	
	36	59	17	0	112
INFORMÁTICA	5	21	7	0	33
SERVIÇOS	5	11	4	0	20
COMERCIAL	11	11	1	0	23
ADM/FIN	10	11	4	0	25
OUTRAS	5	5	1	0	11
	32,1	52,7	15,2	0,0	100,0
INFORMÁTICA	15,2	63,6	21,2	0,0	100,0
SERVIÇOS	25,0	55,0	20,0	0,0	100,0
COMERCIAL	47,8	47,8	4,3	0,0	100,0
ADM/FIN	40,0	44,0	16,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	45,5	9,1	0,0	100,0

12. O espaço físico e as instalações de que você dispõe para trabalhar são:

	EXCEL.	BONS	REG.	PÉSSIM.	S/RESP	
	14	53	34	11	0	112
INFORMÁTICA	0	16	12	5	0	33
SERVIÇOS	0	6	10	4	0	20
COMERCIAL	7	10	6	0	0	23
ADM/FIN	6	14	4	1	0	25
OUTRAS	1	7	2	1	0	11
	12,5	47,3	30,4	9,8	0,0	100,0
INFORMÁTICA	0,0	48,5	36,4	15,2	0,0	100,0
SERVIÇOS	0,0	30,0	50,0	20,0	0,0	100,0
COMERCIAL	30,4	43,5	26,1	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	24,0	56,0	16,0	4,0	0,0	100,0
OUTRAS	9,1	63,6	18,2	9,1	0,0	100,0

13. Você conhece as principais funções e objetivos de todos os departamentos da ACP?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	55	57	0	112
INFORMÁTICA	13	20	0	33
SERVIÇOS	6	14	0	20
COMERCIAL	17	6	0	23
ADM/FIN	15	10	0	25
OUTRAS	4	7	0	11
	49,1	50,9	0,0	100,0
INFORMÁTICA	39,4	60,6	0,0	100,0
SERVIÇOS	30,0	70,0	0,0	100,0
COMERCIAL	73,9	26,1	0,0	100,0
ADM/FIN	60,0	40,0	0,0	100,0
OUTRAS	36,4	63,6	0,0	100,0

14. A integração entre as pessoas dos diferentes departamentos é:

	ÓTIMA	BOA	REG.	RUIM	NÃO SEI	S/RESP	
	6	36	51	16	3	0	112
INFORMÁTICA	0	7	17	8	1	0	33
SERVIÇOS	1	7	6	5	1	0	20
COMERCIAL	2	9	12	0	0	0	23
ADM/FIN	3	8	11	3	0	0	25
OUTRAS	0	5	5	0	1	0	11
	5,4	32,1	45,5	14,3	2,7	0,0	100,0
INFORMÁTICA	0,0	21,2	51,5	24,2	3,0	0,0	100,0
SERVIÇOS	5,0	35,0	30,0	25,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	8,7	39,1	52,2	0,0	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	12,0	32,0	44,0	12,0	0,0	0,0	100,0
OUTRAS	0,0	45,5	45,5	0,0	9,1	0,0	100,0

15. A colaboração entre os departamentos é:

	ÓTIMA	BOA	REG.	RUIM	NÃO SEI	S/RESP	
	4	36	54	13	3	2	112
INFORMÁTICA	0	9	20	3	1	0	33
SERVIÇOS	0	8	6	5	1	0	20
COMERCIAL	1	8	10	2	0	2	23
ADM/FIN	2	6	15	2	0	0	25
OUTRAS	1	5	3	1	1	0	11
	3,6	32,1	48,2	11,6	2,7	1,8	100,0
INFORMÁTICA	0,0	27,3	60,6	9,1	3,0	0,0	100,0
SERVIÇOS	0,0	40,0	30,0	25,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	4,3	34,8	43,5	8,7	0,0	8,7	100,0
ADM/FIN	8,0	24,0	60,0	8,0	0,0	0,0	100,0
OUTRAS	9,1	45,5	27,3	9,1	9,1	0,0	100,0

16. Você é informado sobre o que acontece na ACP?

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAM.	NUNCA	S/RESP	
	13	58	34	7	0	112
INFORMÁTICA	1	18	14	0	0	33
SERVIÇOS	1	8	9	2	0	20
COMERCIAL	5	17	1	0	0	23
ADM/FIN	4	10	7	4	0	25
OUTRAS	2	5	3	1	0	11
	11,6	51,8	30,4	6,3	0,0	100,0
INFORMÁTICA	3,0	54,5	42,4	0,0	0,0	100,0
SERVIÇOS	5,0	40,0	45,0	10,0	0,0	100,0
COMERCIAL	21,7	73,9	4,3	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	16,0	40,0	28,0	16,0	0,0	100,0
OUTRAS	18,2	45,5	27,3	9,1	0,0	100,0

17. As informações de que você precisa para trabalhar são de fácil acesso?

	SIM	ÀS VEZES	NÃO	S/RESP	
	41	61	9	1	112
INFORMÁTICA	6	23	4	0	33
SERVIÇOS	3	14	2	1	20
COMERCIAL	14	9	0	0	23
ADM/FIN	13	10	2	0	25
OUTRAS	5	5	1	0	11
	36,6	54,5	8,0	0,9	100,0
INFORMÁTICA	18,2	69,7	12,1	0,0	100,0
SERVIÇOS	15,0	70,0	10,0	5,0	100,0
COMERCIAL	60,9	39,1	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	52,0	40,0	8,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	45,5	9,1	0,0	100,0

18. Há reuniões periódicas para atualizar ou comunicar informações?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	30	81	1	112
INFORMÁTICA	1	32	0	33
SERVIÇOS	2	17	1	20
COMERCIAL	21	2	0	23
ADM/FIN	3	22	0	25
OUTRAS	3	8	0	11
	26,8	72,3	0,9	100,0
INFORMÁTICA	3,0	97,0	0,0	100,0
SERVIÇOS	10,0	85,0	5,0	100,0
COMERCIAL	91,3	8,7	0,0	100,0
ADM/FIN	12,0	88,0	0,0	100,0
OUTRAS	27,3	72,7	0,0	100,0

19. As normas e procedimentos são atuais e bem aceitos?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	63	42	7	112
INFORMÁTICA	19	13	1	33
SERVIÇOS	8	10	2	20
COMERCIAL	19	2	2	23
ADM/FIN	11	12	2	25
OUTRAS	6	5	0	11
	56,3	37,5	6,3	100,0
INFORMÁTICA	57,6	39,4	3,0	100,0
SERVIÇOS	40,0	50,0	10,0	100,0
COMERCIAL	82,6	8,7	8,7	100,0
ADM/FIN	44,0	48,0	8,0	100,0
OUTRAS	54,5	45,5	0,0	100,0

20. Geralmente, as mudanças que ocorrem na ACP afetam você de forma:

	POSITIVA	INDIF.	NEG.	S/RESP	
	33	67	8	4	112
INFORMÁTICA	11	18	3	1	33
SERVIÇOS	4	12	3	1	20
COMERCIAL	9	14	0	0	23
ADM/FIN	7	16	1	1	25
OUTRAS	2	7	1	1	11
	29,5	59,8	7,1	3,6	100,0
INFORMÁTICA	33,3	54,5	9,1	3,0	100,0
SERVIÇOS	20,0	60,0	15,0	5,0	100,0
COMERCIAL	39,1	60,9	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	28,0	64,0	4,0	4,0	100,0
OUTRAS	18,2	63,6	9,1	9,1	100,0

21. Você se sente motivado pelo seu chefe a dar o melhor de si?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	62	49	1	112
INFORMÁTICA	14	19	0	33
SERVIÇOS	8	12	0	20
COMERCIAL	18	4	1	23
ADM/FIN	17	8	0	25
OUTRAS	5	6	0	11
	55,4	43,8	0,9	100,0
INFORMÁTICA	42,4	57,6	0,0	100,0
SERVIÇOS	40,0	60,0	0,0	100,0
COMERCIAL	78,3	17,4	4,3	100,0
ADM/FIN	68,0	32,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	54,5	0,0	100,0

22. Seu chefe sabe como lhe delegar responsabilidades?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	78	31	3	112
INFORMÁTICA	22	10	1	33
SERVIÇOS	12	7	1	20
COMERCIAL	19	3	1	23
ADM/FIN	18	7	0	25
OUTRAS	7	4	0	11
	69,6	27,7	2,7	100,0
INFORMÁTICA	66,7	30,3	3,0	100,0
SERVIÇOS	60,0	35,0	5,0	100,0
COMERCIAL	82,6	13,0	4,3	100,0
ADM/FIN	72,0	28,0	0,0	100,0
OUTRAS	63,6	36,4	0,0	100,0

23. Você recebe do seu chefe um posicionamento claro quanto ao seu desempenho?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	63	49	0	112
INFORMÁTICA	17	16	0	33
SERVIÇOS	10	10	0	20
COMERCIAL	14	9	0	23
ADM/FIN	15	10	0	25
OUTRAS	7	4	0	11
	56,3	43,8	0,0	100,0
INFORMÁTICA	51,5	48,5	0,0	100,0
SERVIÇOS	50,0	50,0	0,0	100,0
COMERCIAL	60,9	39,1	0,0	100,0
ADM/FIN	60,0	40,0	0,0	100,0
OUTRAS	63,6	36,4	0,0	100,0

24. Quando você tem dificuldades, é ouvido e orientado pelo seu chefe?

	SIM	ÀS VEZES	NÃO	S/RESP	
	52	52	8	0	112
INFORMÁTICA	10	20	3	0	33
SERVIÇOS	6	14	0	0	20
COMERCIAL	14	7	2	0	23
ADM/FIN	15	8	2	0	25
OUTRAS	7	3	1	0	11
	46,4	46,4	7,1	0,0	100,0
INFORMÁTICA	30,3	60,6	9,1	0,0	100,0
SERVIÇOS	30,0	70,0	0,0	0,0	100,0
COMERCIAL	60,9	30,4	8,7	0,0	100,0
ADM/FIN	60,0	32,0	8,0	0,0	100,0
OUTRAS	63,6	27,3	9,1	0,0	100,0

25. O treinamento que você recebe para desempenhar suas funções é:

	ÓTIMO	BOM	REG.	RUIM	Ñ REC.	S/RESP	
	12	50	19	6	25	0	112
INFORMÁTICA	0	15	10	3	5	0	33
SERVIÇOS	2	8	3	2	5	0	20
COMERCIAL	4	14	2	1	2	0	23
ADM/FIN	5	8	4	0	8	0	25
OUTRAS	1	5	0	0	5	0	11
	10,7	44,6	17,0	5,4	22,3	0,0	100,0
INFORMÁTICA	0,0	45,5	30,3	9,1	15,2	0,0	100,0
SERVIÇOS	10,0	40,0	15,0	10,0	25,0	0,0	100,0
COMERCIAL	17,4	60,9	8,7	4,3	8,7	0,0	100,0
ADM/FIN	20,0	32,0	16,0	0,0	32,0	0,0	100,0
OUTRAS	9,1	45,5	0,0	0,0	45,5	0,0	100,0

26. Há um equilíbrio na divisão do trabalho entre as pessoas do seu departamento?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	73	36	3	112
INFORMÁTICA	23	9	1	33
SERVIÇOS	10	10	0	20
COMERCIAL	17	5	1	23
ADM/FIN	18	7	0	25
OUTRAS	5	5	1	11
	65,2	32,1	2,7	100,0
INFORMÁTICA	69,7	27,3	3,0	100,0
SERVIÇOS	50,0	50,0	0,0	100,0
COMERCIAL	73,9	21,7	4,3	100,0
ADM/FIN	72,0	28,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	45,5	9,1	100,0

27. A cooperação entre as pessoas do seu departamento é:

	ÓTIMA	BOA	REG.	RUIM	NÃO SEI	S/RESP	
	26	55	23	5	1	2	112
INFORMÁTICA	5	15	8	2	1	2	33
SERVIÇOS	3	9	7	1	0	0	20
COMERCIAL	4	16	3	0	0	0	23
ADM/FIN	11	12	2	0	0	0	25
OUTRAS	3	3	3	2	0	0	11
	23,2	49,1	20,5	4,5	0,9	1,8	100,0
INFORMÁTICA	15,2	45,5	24,2	6,1	3,0	6,1	100,0
SERVIÇOS	15,0	45,0	35,0	5,0	0,0	0,0	100,0
COMERCIAL	17,4	69,6	13,0	0,0	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	44,0	48,0	8,0	0,0	0,0	0,0	100,0
OUTRAS	27,3	27,3	27,3	18,2	0,0	0,0	100,0

28. Você percebe seus colegas de trabalho felizes e motivados:

	SEMPRE	ÀS VEZES	RARAM.	NUNCA	S/RESP	
	6	65	35	4	2	112
INFORMÁTICA	0	18	11	2	2	33
SERVIÇOS	1	8	10	1	0	20
COMERCIAL	1	19	3	0	0	23
ADM/FIN	3	15	7	0	0	25
OUTRAS	1	5	4	1	0	11
	5,4	58,0	31,3	3,6	1,8	100,0
INFORMÁTICA	0,0	54,5	33,3	6,1	6,1	100,0
SERVIÇOS	5,0	40,0	50,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	4,3	82,6	13,0	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	12,0	60,0	28,0	0,0	0,0	100,0
OUTRAS	9,1	45,5	36,4	9,1	0,0	100,0

29. Como você vê o seu crescimento e desenvolvimento na ACP?

	SATISF.	INCERTO	INSATISF.	PRE.SAIR	S/RESP	
	52	51	4	4	1	112
INFORMÁTICA	17	13	2	0	1	33
SERVIÇOS	6	11	2	1	0	20
COMERCIAL	14	9	0	0	0	23
ADM/FIN	11	11	0	3	0	25
OUTRAS	4	7	0	0	0	11
	46,4	45,5	3,6	3,6	0,9	100,0
INFORMÁTICA	51,5	39,4	6,1	0,0	3,0	100,0
SERVIÇOS	30,0	55,0	10,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	60,9	39,1	0,0	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	44,0	44,0	0,0	12,0	0,0	100,0
OUTRAS	36,4	63,6	0,0	0,0	0,0	100,0

30. Você conhece as metas e os objetivos da atual gestão?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	42	68	2	112
INFORMÁTICA	7	25	1	33
SERVIÇOS	3	17	0	20
COMERCIAL	19	3	1	23
ADM/FIN	10	15	0	25
OUTRAS	2	9	0	11
	37,5	60,7	1,8	100,0
INFORMÁTICA	21,2	75,8	3,0	100,0
SERVIÇOS	15,0	85,0	0,0	100,0
COMERCIAL	82,6	13,0	4,3	100,0
ADM/FIN	40,0	60,0	0,0	100,0
OUTRAS	18,2	81,8	0,0	100,0

31. Você sabe o que fazer para que essas metas e objetivos sejam atingidos?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	49	58	5	112
INFORMÁTICA	10	21	2	33
SERVIÇOS	6	13	1	20
COMERCIAL	19	3	1	23
ADM/FIN	11	14	0	25
OUTRAS	3	7	1	11
	43,8	51,8	4,5	100,0
INFORMÁTICA	30,3	63,6	6,1	100,0
SERVIÇOS	30,0	65,0	5,0	100,0
COMERCIAL	82,6	13,0	4,3	100,0
ADM/FIN	44,0	56,0	0,0	100,0
OUTRAS	27,3	63,6	9,1	100,0

32. Você percebe que com o seu trabalho há uma contribuição no produto final para o cliente:

	DIRETA	INDIRETA	ÑCONTR	NÃO SEI	S/RESP	
	69	32	0	10	1	112
INFORMÁTICA	24	4	0	4	1	33
SERVIÇOS	11	6	0	3	0	20
COMERCIAL	19	4	0	0	0	23
ADM/FIN	8	15	0	2	0	25
OUTRAS	7	3	0	1	0	11
	61,6	28,6	0,0	8,9	0,9	100,0
INFORMÁTICA	72,7	12,1	0,0	12,1	3,0	100,0
SERVIÇOS	55,0	30,0	0,0	15,0	0,0	100,0
COMERCIAL	82,6	17,4	0,0	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	32,0	60,0	0,0	8,0	0,0	100,0
OUTRAS	63,6	27,3	0,0	9,1	0,0	100,0

33. Falta-lhe tempo para cumprir tudo o que lhe é atribuído?

	SIM	NÃO	S/RESP	
	34	75	3	112
INFORMÁTICA	7	24	2	33
SERVIÇOS	6	13	1	20
COMERCIAL	8	15	0	23
ADM/FIN	7	18	0	25
OUTRAS	6	5	0	11
	30,4	67,0	2,7	100,0
INFORMÁTICA	21,2	72,7	6,1	100,0
SERVIÇOS	30,0	65,0	5,0	100,0
COMERCIAL	34,8	65,2	0,0	100,0
ADM/FIN	28,0	72,0	0,0	100,0
OUTRAS	54,5	45,5	0,0	100,0

34. Há alguém na ACP que saiba executar o seu trabalho?

	SIM	NÃO	NÃO SEI	S/RESP	
	77	12	21	2	112
INFORMÁTICA	26	2	3	2	33
SERVIÇOS	15	2	3	0	20
COMERCIAL	15	3	5	0	23
ADM/FIN	16	3	6	0	25
OUTRAS	5	2	4	0	11
	68,8	10,7	18,8	1,8	100,0
INFORMÁTICA	78,8	6,1	9,1	6,1	100,0
SERVIÇOS	75,0	10,0	15,0	0,0	100,0
COMERCIAL	65,2	13,0	21,7	0,0	100,0
ADM/FIN	64,0	12,0	24,0	0,0	100,0
OUTRAS	45,5	18,2	36,4	0,0	100,0

35. Você considera as decisões na ACP:

	RÁPIDAS	NORM.	LENTAS	BUROCR	NÃO SEI	S/RESP	
	5	27	28	46	4	2	112
INFORMÁTICA	0	8	6	15	2	2	33
SERVIÇOS	3	3	7	6	1	0	20
COMERCIAL	0	7	8	8	0	0	23
ADM/FIN	0	5	7	13	0	0	25
OUTRAS	2	4	0	4	1	0	11
	4,5	24,1	25,0	41,1	3,6	1,8	100,0
INFORMÁTICA	0,0	24,2	18,2	45,5	6,1	6,1	100,0
SERVIÇOS	15,0	15,0	35,0	30,0	5,0	0,0	100,0
COMERCIAL	0,0	30,4	34,8	34,8	0,0	0,0	100,0
ADM/FIN	0,0	20,0	28,0	52,0	0,0	0,0	100,0
OUTRAS	18,2	36,4	0,0	36,4	9,1	0,0	100,0

5.2.2 - Tabulação dos Questionários dos Vice-presidentes

Número previsto de entrevistas: 6
 Número de questionários respondidos: 3
 Frequência: 50%

- Conhecimento e entendimento da MISSÃO.

1	X	3	4	5
---	---	---	---	---

- Conhecimento e entendimento dos processos de tomada de decisão.

1	2	X	4	5
---	---	---	---	---

- Os processos agregam valor e atendem aos objetivos de qualidade.

1	2	3	X	5
---	---	---	---	---

- Delegação de responsabilidade e relação de parceria.

1	2	X	4	5
---	---	---	---	---

- Os objetivos de gestão são claramente conhecidos por todos.

1	X	3	4	5
---	---	---	---	---

- Sistemas de avaliação e reconhecimento.

1	2	X	4	5
---	---	---	---	---

- Os líderes são bem identificados e bem aceitos.

1	2	3	X	5
---	---	---	---	---

- Os líderes caminham para objetivos comuns e em direção à missão.

1	2	3	X	5
---	---	---	---	---

- As políticas de RH são adequadas.

1	X	3	4	5
---	---	---	---	---

- Os funcionários são treinados em suas habilidades operacionais.

1	2	X	4	5
---	---	---	---	---

- É estimulado o desenvolvimento das relações interpessoais e de equipes.

1	X	3	4	5
---	---	---	---	---

- Todo o trabalho é focado no cliente e na maximização dos resultados.

1	2	X	4	5
---	---	---	---	---

TOTAL	35
-------	----

MÍNIMO: 12

MÁXIMO: 60

5.3 - *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL* (conclusões preliminares)

● O QUE MAIS MOTIVA (questão 1)

- O próprio trabalho.
- O conceito da empresa no mercado.
- O ambiente de trabalho

O conceito da empresa no mercado é utilizado como uma forma de “ponte” para autopromoção e, raramente, é acompanhado de orgulho em “pertencer a” (item 4.3.3 - *Objetivos individuais versus organizacionais*).

Percebe-se que os conceitos de motivo, objetivo e valor (descritos no item 4.6 - *A motivação no trabalho*) são concebidos de forma diversificada pelos funcionários.

● O QUE MAIS DESMOTIVA (questão 2)

- O salário.
- O relacionamento com o superior.
- Outras causas.

No grupo “outras causas” foram citadas coisas como: “clientes que não sabem usar o serviço”, “trabalho aos sábados e domingos”, “horas extras não pagas”, “telefones que não funcionam”, “corte de benefícios”, “falta de um planejamento de trabalho”, “cadeira em que senta”, “politicagem” e “sistema de férias”.

Para melhor compreensão deste aspecto, torna-se conveniente remeter o leitor à revisão de alguns temas abordados em nosso embasamento teórico, como por exemplo: item 4.1 - *Entendendo as organizações* e seus subitens; item 4.3 - *O comportamento dos grupos nas organizações* e seus subitens; item 4.4 - *Como a estrutura afeta o comportamento*; item 4.5 - *Os conflitos organizacionais* e seus subitens e o item 4.9.2 - *O comportamento (ideal) do líder*.

● VALORES MAIS PERCEBIDOS (questão 3)

- Ter bom relacionamento com “todos”.
- Cumprir horário e não faltar.
- Não sabem responder.
- A maioria das frases escritas nos questionários e ditas nas entrevistas são próprias de uma cultura burocrática e de poder centralizado.
- Pouca ênfase é dada a valores éticos como honestidade, verdade, sinceridade, etc.

Aqui, muito do teor das respostas pode ser explicado pelo que vimos nos itens 4.2.1 - *As características individuais* e 4.12 - *A administração burocrática de Weber*.

● ACESSO À ALTA ADMINISTRAÇÃO (questões 7, 8, 9 e 10)

- A maioria não tem acesso e não se sente importante para a alta administração.
- Há um espírito muito forte de dependência incorporado nos funcionários.

Devido à própria estrutura da ACP, a alta administração torna-se, realmente, “inacessível” para a maioria dos funcionários, que muitas vezes nem mesmo conhecem o vice-presidente mais diretamente relacionado ao seu trabalho.

Também um forte sentimento de “abandono” é mantido pelo grupo, mesmo que veladamente.

● COMPROMETIMENTO COM A MISSÃO E OBJETIVOS (questões 4,6,30,31 e 32)

- 80% declararam conhecer a missão.

Porém:

- ✓ 4% não atenderam à solicitação de escrevê-la.
- ✓ 21% escreveram coisas que não têm relação com a missão.
- ✓ 43% tem um enfoque somente direcionado ao SCPC e outros serviços como missão.
- ✓ 21% conseguiram transmitir algum sentido com o que escreveram.
- A maioria desconhece os objetivos e metas da atual gestão e, portanto, não sabem o que fazer para contribuir.
- 29% acham que contribuem de forma indireta nos produtos e serviços.

- 9% sequer sabem se contribuem.

Portanto, fica mais uma vez evidenciada a falha no processo de comunicação e de unificação de objetivos, o que contribui para a ineficiência ou eficiência abaixo do esperado da efetividade organizacional.

Outra abordagem refere-se aos padrões de desempenho: para que, por que, para quem, como contribuir eficientemente. Estas indagações não são esclarecidas. Logo, é admissível o reforço sistemático de uma estrutura cada vez mais burocratizada e utilização do poder para se obter algum resultado.

● PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇAS (questões 5, 20 e 29)

- O futuro da ACP é visto de forma positiva, mas a maioria se declara indiferente às mudanças que ocorrem. Essa indiferença mais parece um mecanismo de defesa em relação ao suposto sentido de não ser envolvido nas decisões.
 - 46% julgam seu futuro incerto na ACP.
 - 4% pretendem sair da empresa.
 - 4% já declararam ter um futuro insatisfatório.

Sem dúvida, a palavra “mudança” causa muita resistência nos funcionários da ACP, exatamente pelo fato deles não terem participação ou envolvimento nas mesmas.

Mais do que isso, no caso específico da Associação Comercial do Paraná, as mudanças são sinalizadoras de alterações, às vezes radicais, de todo um processo. Principalmente com relação à mudanças de gestão da alta administração, isto significa dizer instabilidade, readaptação, descontinuidade, em níveis muito mais acentuados do que em qualquer outro processo de elaboração de mudanças vivido pelas organizações.

Podemos estabelecer uma correlação perfeita entre os dados acima e o conteúdo teórico exposto no item 4.11 - *As mudanças organizacionais*.

- PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (questões, 16, 17, 18 e 19)

- O processo de comunicação é percebido de forma bastante negativa. Faltam informações, reuniões e há um consenso em torno de “ninguém falou nada”.

Como vimos anteriormente, a comunicação é em grande parte responsável pelo sucesso (ou fracasso) de qualquer empreendimento. De acordo com as respostas dadas pelos funcionários da ACP sobre este assunto, podemos compreender o porquê de vários problemas, como por exemplo: conflitos internos, desmotivação, insatisfações, etc.

- TOMADA DE DECISÕES (questão 35)

- As decisões são percebidas como lentas e burocráticas.

Na realidade, o processo de tomada de decisão na ACP é altamente influenciado pela sua própria estruturação (ver item 2 - *Caracterização da empresa* e seus subitens). Outros fatores que também contribuem para esta referência negativa à tomada de decisão são os estilos das lideranças, a falta de informações, o modelo burocrático da organização, inseguranças (todos tópicos abordados e que podem ser comprovados em nosso embasamento teórico).

- RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR (questões 21, 22, 23 e 24)

- Há vários problemas manifestados na relação entre superiores e subordinados. Questões de desempenho, reconhecimento, resultados e responsabilidades não estão claramente colocadas.
- Há ainda um desgaste de energia muito grande com conflitos entre funcionários novos e antigos.

Realmente, as questões de desempenho, reconhecimento, resultados e responsabilidades não são, absolutamente, abordadas de forma positiva. Elas são meramente instrumentos que existem por existir, por serem de praxe. Aconselhamos o leitor a rever os itens 4.8 - *A avaliação de desempenho* e seus subitens e 4.9 - *A liderança organizacional* e seus subitens, no intuito de que ele próprio estabeleça um comparativo entre a referida teoria e a realidade da organização em análise.

Um outro aspecto refere-se aos líderes, propriamente. Em alguns casos, eles são pessoas com 20, 25 anos de casa. Isto quer dizer pessoas que têm conceitos e pré-conceitos perfeitamente arraigados e praticamente imutáveis sobre várias coisas. Daí surgem duas conseqüências básicas: A primeira é que eles têm uma forma de administrar meramente empírica, até desatualizada e não-especializada que freqüentemente entra em choque com as realidades atuais e a população predominante da organização (55% das pessoas têm até 5 anos de casa). A segunda é um sentimento de "frustração" expresso sob a forma de resistência, boicote e hostilidade, ou camuflado, mas que corrói aos poucos, por terem a certeza de ter atingido o ponto máximo de suas carreiras na empresa, pois sabem que os cargos de direção (ou vice-presidência) são destinados a um outro segmento do qual não fazem parte.

● RELACIONAMENTO ENTRE DEPARTAMENTOS (questões 13, 14 e 15)

- 51% declararam não conhecer funções e objetivos dos demais departamentos.
- A integração entre departamentos é considerada de regular para ruim.

Como a estrutura da organização como um todo é mal-definida ou obscura para a maioria dos funcionários, não existe a noção de conjunto, de objetivos comuns. Portanto, é constante e bastante visível a disputa interna entre os departamentos, inclusive por motivos fúteis.

● CAPACITAÇÃO (questões 25, 33 e 34)

- 17% consideram o treinamento recebido regular.
- 5% consideram ruim.
- 22% não recebem treinamento para desempenhar suas funções.

Neste ponto podemos constatar mais um foco de problemas dentro da ACP: a deficiência nos treinamentos. Conseqüentemente, daí advêm questões como baixo desempenho e produtividade, insatisfação, avaliações de desempenho "mascaradas" ou decepcionantes, etc.

- DIA-A-DIA (questões 11, 26, 27 e 28)

- O ambiente de trabalho é considerado pela maioria como normal. Porém, há uma percepção geral de rara felicidade nas pessoas.

Infelizmente, foi o que pudemos constatar nas diversas fases de nossa pesquisa...

- CONDIÇÕES DE TRABALHO (questão 12)

- O espaço físico está entre regular e péssimo para 40% das pessoas.
- Questões simples como cadeiras e pequenos objetos de trabalho são motivos para grandes conflitos.
- Espaço é um atributo de poder muito presente.

Com relação a este aspecto, podemos repetir o que dissemos quando nos referimos ao “relacionamento entre departamentos”.

SINTETIZANDO:

Após termos desenvolvido um trabalho de pesquisa que procurou refletir o mais precisamente possível a realidade da Associação Comercial do Paraná, acreditamos ter reunido argumentos suficientes para comprovar nossas proposições iniciais, ou seja, nossas hipóteses de trabalho, as quais eram:

Sobre a estrutura política:

- ❶ As indicações para os cargos dessa estrutura acontecem predominantemente por intermédio de influências políticas.
- ❷ Não há uma pré-disposição dos ocupantes em interar-se com a estrutura profissional e suas dificuldades, na tentativa de identificar soluções adequadas para os problemas existentes.
- ❸ Os ocupantes de tais cargos utilizam-se do *status* de que gozam para autopromoção e defesa de interesses particulares.

Sobre a estrutura profissional:

- ❶ Os funcionários sentem-se menosprezados por não terem a oportunidade de participar tanto da escolha de seus representantes em cargos diretivos quanto das decisões por eles tomadas.
- ❷ Há um sentimento predominante de incerteza e instabilidade gerado pela constante mudança de gestão, visto que cada período tem a duração única de dois anos, sem possibilidade de reeleição.

Cabe-nos, neste momento, fazer algumas considerações acerca da estrutura política da ACP (as mesmas são dispensáveis em relação à estrutura profissional, a qual foi extensivamente explorada no desenvolvimento deste trabalho).

Com base nas entrevistas realizadas com os funcionários de diversos níveis de cargos da ACP, inclusive - e principalmente - com os próprios vice-presidentes, tivemos a confirmação de que a indicação para ocupação de um cargo de vice-presidente de uma das pastas da Casa

se dá essencialmente por indicação política, em função de sua representatividade e de sua empresa junto à comunidade empresarial, sua potencialidade de influência em seu segmento, entre outros requisitos básicos.

□ Em razão da natureza do cargo de vice-presidente não requerer dedicação integral às atividades da ACP (inclusive por determinação estatutária), e portanto seus ocupantes não percebem nenhuma espécie de retribuição financeira direta, o vínculo ou compromisso existente entre os vice-presidentes e a ACP torna-se bastante superficial, acabando os mesmos por exercerem, na maioria da vezes, tão somente as funções de representatividade.

□ Nossa terceira hipótese conseqüentemente é uma resultante das duas anteriores. Em sendo os vice-presidentes indagados a respeito (e como não poderíamos deixar de tê-lo feito), não tiveram como negar a projeção tanto pessoal quanto profissional que uma posição significativa quanto a que ocupam na ACP lhes proporciona.

Também pudemos perceber que a ACP possui as características de uma organização burocrática com poder centralizado, como tantas outras em nosso país. Boa parte dessas características podem ser atribuídas ao modelo como está estruturada, inclusive por definição estatutária.

O mandato é curto e os planos estratégicos não contemplaram com vigor a construção de uma estrutura profissional com a consciência e a competência necessárias para "sobreviver" às mudanças de gestão.

As pessoas são dependentes e sofrem por antecipação a cada mudança. Para que a direção se dedique ao que é essencial, será preciso ajudar as pessoas a se auto-fortalecerem.

6 - RECOMENDAÇÕES

Em face dos resultados práticos obtidos em nosso trabalho de pesquisa, passamos agora à fase das recomendações ou sugestões, o que, afinal, é o objetivo deste estudo.

Tentaremos fazê-lo de maneira a combinar convenientemente a teoria que pesquisamos às reais necessidades da Associação Comercial do Paraná:

❶ Nenhum projeto deverá ser iniciado sem que seja do pleno conhecimento de todos com relação à sua finalidade, sua constituição e os devidos esclarecimentos sobre possíveis insucessos.

❷ As lideranças (gerências) devem necessariamente ser fortalecidas. De que modo?

Através de uma modificação estrutural abrangente, a qual deveria contemplar:

- Redefinição das funções da estrutura política e da estrutura profissional. Designando-se à primeira basicamente a função de representatividade, sem poder de decisão sobre assuntos internos inerentes à estrutura profissional, esta estaria mais fortalecida, e com isso o processo de tomada de decisão se tornaria mais ágil, mais eficiente e eficaz, pois seria conduzido pelas pessoas que detêm mais informações, mais noção sobre suas implicações, enfim, estão mais próximas da fonte (a estrutura profissional propriamente dita). Paralelamente, esta medida teria um grande e positivo impacto psicológico sobre os indivíduos, minimizando seu sentimento de inferioridade e incapacidade e, possivelmente influenciando favoravelmente sobre aspectos como desempenho, satisfação, relacionamento, motivação, etc.

- Desenvolvimento de um trabalho maciço e contínuo junto às lideranças no sentido de melhor prepará-las para lidar com questões como conflito (como adotar a abordagem ganha/ganha, por exemplo), motivação/desmotivação, como proceder a uma avaliação de desempenho objetiva, como realizar um diagnóstico de sua área e como implementar as ações gerenciais necessárias, entre outros. Sugeriríamos como instrumentos de apoio: treinamentos específicos, estágios internos e/ou externos, trabalhos vivenciais, *workshops*, debates, palestras, cursos internos e/ou externos, atividades em grupo, depoimentos, dinâmicas, etc., com o devido acompanhamento e *feedback* necessários.

- Redefinição das funções da ACP e conseqüente redefinição da estrutura de cargos, reavaliação de suas descrições, sistemas de compensação, benefícios, avaliação de desempenho, etc.
 - Avaliação da adequação das pessoas aos cargos que ocupam. Estarão elas supra ou superqualificadas para o seu trabalho? Certamente que este é um trabalho delicado, a ser desenvolvido com racionalidade, porém com sensibilidade, pois em nem todos os casos um treinamento ou coisa que o valha é o suficiente para resolver o problema.
 - Reformulação dos programas de integração, treinamento e desenvolvimento dos funcionários de forma a que eles possam atender, efetivamente, às necessidades dos empregados.
- ③ Identificação de medidas capazes de dotar a Associação Comercial do Paraná de maior autonomia de ação. Isto inclui também, e principalmente, atribuir maior responsabilidade às pessoas por seus atos e conseqüências. Um dos principais ganhos seria a eliminação (ou uma acentuada redução) do “jogo de empurra”, tão comum nas organizações.
 - ④ Redefinição de conceitos como visão, missão, valores e estratégia da Associação Comercial do Paraná, com a participação dos funcionários. Certamente o envolvimento das pessoas refletirá em definições muito mais autênticas e fiéis.
 - ⑤ Desenvolvimento gradativo nas pessoas de um pensamento sistêmico, quer dizer, conscientizá-las de que a ACP é uma organização operando dentro de um ambiente maior e que, em última análise, tudo se interrelaciona tanto interna quanto externamente. Portanto, um departamento só será eficiente se os outros também o forem.
 - ⑥ Alteração, através de um processo a longo prazo, da concepção que as pessoas têm sobre “mudanças”. Desenvolvimento de uma abordagem clara, consistente e ampla dirigida a todos os funcionários sobre os aspectos críticos que acompanham processos de mudança e como elas afetam os que são por elas atingidos (abordados em nosso embasamento teórico) para que as pessoas, além de as compreenderem melhor, possam contribuir positivamente para a diminuição das resistências e seu conseqüente sucesso.

7 - CONCLUSÕES FINAIS

Genericamente, podemos dizer que nosso trabalho enfocou, basicamente, dois aspectos principais (dos quais decorreram todos os outros por nós tratados): mudança e comportamento.

Como dissemos no início, nossa tentativa seria a de analisar e procurar intervir muito mais no aspecto humano da organização do que em seu aspecto técnico. Acreditamos termos tido êxito no tocante a este respeito, porém ainda nos restam, talvez não recomendações, mas algumas considerações pessoais que gostaríamos de expressar.

Sabemos que as recomendações que fizemos são pertinentes e julgamos serem também adequadas. Certamente essas ações são um trabalho a longo prazo, que requerem todo um preparo, uma conscientização, uma vontade política e uma vontade pessoal muito grande e muito forte para que o processo todo tenha aceitabilidade e credibilidade, além de requerer um acompanhamento permanente e medidas corretivas adequadas e oportunas.

Sabemos também, que fora elas, muito ainda há o que se analisar, propor e realizar. No entanto, por mais que se faça, algumas coisas são - ou pelo menos deveriam ser - diríamos, *imutáveis*. E que coisas seriam essas? Em nossa opinião, por mais radicais que sejam as mudanças, elas devem preservar, a todo custo, a identidade da Associação Comercial do Paraná, as características dos indivíduos e dos grupos que dela fazem parte, sob pena de conseguirmos não só mudá-la, mas o que é pior, *descaracterizá-la*. Não podemos nos esquecer nunca de que uma empresa é o que é em função das pessoas que as constituem, e que estas têm as suas características, seus padrões próprios de comportamento, suas necessidades e desejos, suas alegrias e tristezas, independentemente de só trabalharem naquela organização.

Portanto, nosso papel fundamental é "lapidar" esses seres humanos, procurar neles, encontrar e reforçar o que cada um tem de melhor e como isso pode ser utilizado e maximizado em prol de um objetivo organizacional maior.

Enfim, essa foi a nossa contribuição para ajudar as pessoas que fizerem uso desse material a melhor compreender o ser humano, principalmente no que se refere à mudança e comportamento. Com relação à Associação Comercial do Paraná, nosso desejo é que, pelo menos

possamos contribuir para reverter uma triste constatação apurada pela nossa pesquisa: a de que "... há uma percepção geral de rara felicidade nas pessoas...".

8 - ANEXOS

8.1 - ANTEPROJETO DE MONOGRAFIA

I - INTRODUÇÃO

Competitividade, liderança, reconhecimento...

Muito mais do que desejáveis, estes ingredientes são, mais do que nunca, vitais para organizações que são ou pretendem ser vencedoras.

Regras de mercado se modificam constantemente, consumidores ficam cada dia mais exigentes, as inovações tecnológicas são avassaladoras, quase todos os padrões de referência em todos os segmentos passaram ou passam por bruscas alterações.

Como acompanhar tudo isto e conseguir sobreviver ? E, mais ainda: até quando sobreviver ?

Realmente, a dinâmica da sociedade moderna é assustadoramente imprevisível.

Obviamente, as organizações estão se preparando para o futuro (que cada vez chega mais rápido) e investindo milhões e milhões em programas e projetos de desenvolvimento, pesquisa, tecnologia, etc. Porém, nem todas estão investindo em *peças*. Seguramente podemos dizer que, se tudo mudou, as *peças*, e principalmente elas, também mudaram. E mudaram não só enquanto clientes, consumidores e usuários, mas como *trabalhadores*. É preciso reconhecer que as relações empresa-empregado também passaram por um período de transformação. O que percebemos hoje são funcionários mais críticos, menos subservientes, com auto-conhecimento de suas capacidades e potencialidades.

A partir deste novo cenário, acreditamos que muita coisa está para acontecer. A impressão que se tem é de que há uma revolução silenciosa no ar !...

II - JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DO TRABALHO

Provavelmente por pertencer e admirar a área de Recursos Humanos, tornamo-nos mais sensíveis a certas situações que acontecem em nosso ambiente.

O problema que gostaríamos de abordar em nossa monografia refere-se aos efeitos causados pela alteração no quadro de dirigentes de uma empresa a cada dois anos.

Tentaremos identificar quais são os pontos mais delicados durante a fase de transição e do restante do período das gestões e também quais os aspectos comportamentais e operacionais da estrutura mais afetados.

O objetivo, ao final deste estudo, é apresentar e qualificar os principais pontos comportamentais identificados para que sejam trabalhados e amenizados e também propor alterações a nível de composição hierárquica, no sentido de conferir maior autonomia aos cargos gerenciais.

Acreditamos que com estas medidas estaremos ajudando a empresa a gerenciar melhor situações de instabilidade e incerteza, como também fortalecer o quadro funcional permanente.

III - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a qual será objeto de nosso estudo está classificada como uma associação representativa da classe comercial, cujo quadro funcional conta com 134 colaboradores.

Suas funções básicas são: representar efetivamente seus associados em todos os setores com o objetivo de proporcionar-lhes benéficos e oportunidades de desenvolvimento e prestar inúmeros serviços à comunidade, todos eles relacionados à atividade comercial.

A empresa possui duas características bem distintas: a primeira diz respeito à questão da representatividade. Para desenvolver esta função são eleitos vice-presidentes não-remunerados com mandato de dois anos e que não compartilham do dia-a-dia da empresa. A indicação dos ocupantes destes cargos é essencialmente política. A segunda característica refere-se ao funcionamento da estrutura. Atualmente existem três cargos gerenciais com o mínimo de autonomia para decidir e responder pela empresa, pois todo o poder de decisão está concentrado no nível das vice-presidências.

IV - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um desenvolvimento satisfatório da monografia, pesquisaremos em bibliografia especializada:

- ⇒ Metodologia da pesquisa em comportamento organizacional.
- ⇒ Elementos básicos do comportamento organizacional.
- ⇒ A organização.
- ⇒ O ambiente.
- ⇒ O comportamento dos indivíduos nos grupos.
- ⇒ O comportamento dos grupos na organização.
- ⇒ Influências grupais sobre o indivíduo.
- ⇒ Como a estrutura afeta o comportamento.
- ⇒ Avaliação de desempenho e sistemas de recompensas.
- ⇒ Administração de conflitos.
- ⇒ Ação gerencial.
- ⇒ Outros temas que se fizerem necessários.

V - METODOLOGIA E APLICAÇÃO

V.1 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa dedutiva, descritiva documental e bibliográfica e aplicada.

V.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais os efeitos causados pela mudança da alta administração de uma empresa a cada dois anos ?

V.3 - FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

H0 ⇒ A mudança de gestão a cada dois anos causa uma sensação de instabilidade e descontinuidade nos funcionários.

H1 ⇒ A alta administração é eleita politicamente e com intuito de se autopromover, não tendo interesse no envolvimento com questões internas.

H2 ⇒ A cada nova gestão modificam-se as políticas e todos devem adequar-se a elas, esquecendo-se do que se praticava na gestão anterior.

V.4 - COLETA DE DADOS

Para comprovar ou rejeitar as hipóteses acima, utilizaremos os seguintes instrumentos:

- ⇒ Entrevistas individuais com uma amostra representativa da população da empresa.
- ⇒ Questionários com perguntas abertas e fechadas para todos os funcionários da estrutura profissional.
- ⇒ Entrevista e aplicação de questionário para alguns dos vice-presidentes mais representativos.
- ⇒ Entrevistas e aplicação de questionários para alguns dos usuários dos serviços prestados pela empresa.

V.5 - INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

V.6 - ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL E CONCLUSÕES

V.7 - ORIENTADOR DO TRABALHO

Professor Sérgio Bulgacov

V.8 - BIBLIOGRAFIA

BARROS, Aidil Jesus Paes de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1986.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1977.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1972.

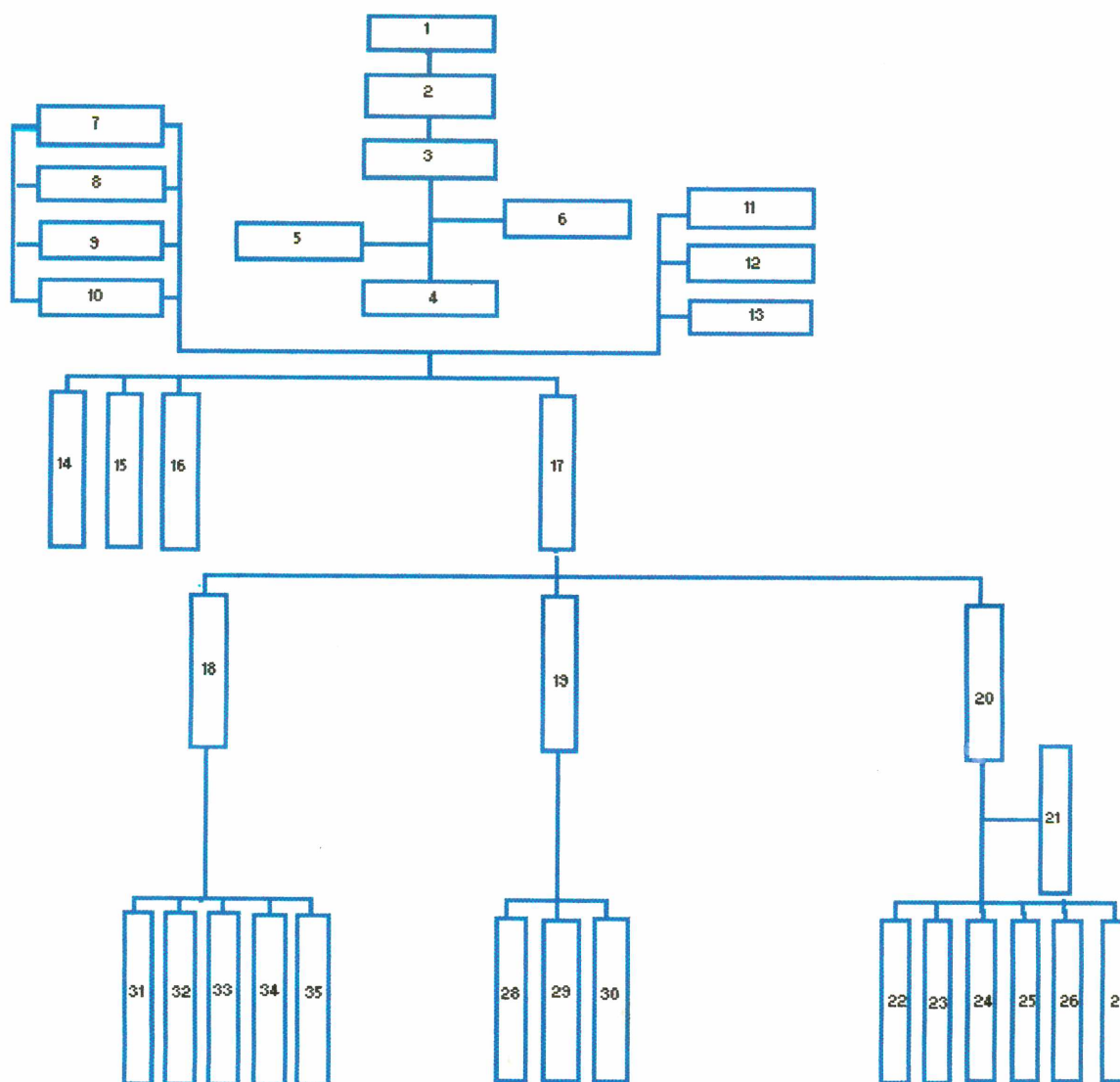
LOBOS, Júlio A. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1978.

NADLER, David A. & HACKMAN, J. Richard & LAWLER, Edward E. *Comportamento Organizacional (Managing Organizational Behavior)*. Boston, Little Brown And Company, 1983.

CASTRO, Alfredo Pires de. *Zapp! em Ação!* Rio de Janeiro, Campus, 1994.

ARGYRIS, Chris. *A Integração Indivíduo-Organização (Integrating the Individual and the Organization)*. John Wiley & Sons, Inc., 1966.

8.2 - ORGANOGRAMA DA ACP

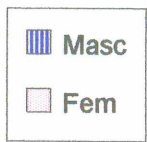


1. Conselho Superior
 2. Conselho Deliberativo
 3. Presidência
 4. Vice-presidências
 5. Secretaria da Presidência
 6. Chefe de Gabinete
 7. Conselho SPC
 8. Conselho Com. Exterior
 9. Conselho Mulher Exec.
 10. Câmaras Setoriais
 11. Inst. Ens. Juríd. Econ.
 12. Assessoria Jurídica

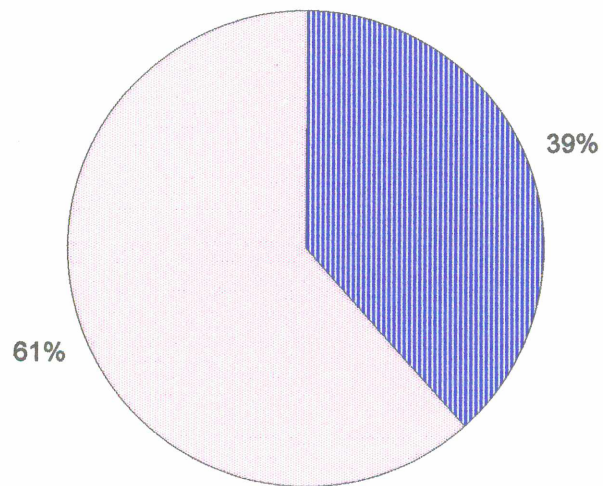
13. Assessoria de Imprensa
 14. Vice-pres. Secretaria
 15. Vice-pres. Eventos
 16. Vice-pres. Comercial
 17. Vice-pres. Informática
 18. Gerência Comercial
 19. Gerência de Informática
 20. Gerência Adm./Financ.
 21. Consultório Odontológico
 22. Tesouraria
 23. Contabilidade
 24. eursos Humanos

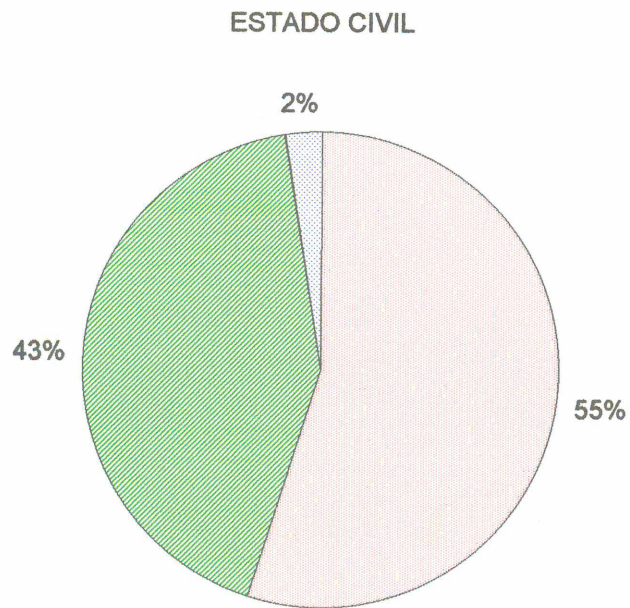
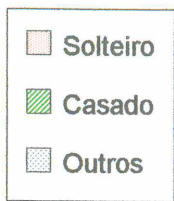
25. Suprimentos
 26. Serviços Gerais
 27. Patrimônio
 28. Desenv./Suporte/Manut.
 29. Produção
 30. Atendim./Atualização
 31. Expansão
 32. Atendimento Exp. Usuários
 33. Convênios/Apoio MKT
 34. Orientação Associados
 35. Eventos

8.3 - PESQUISA PRELIMINAR

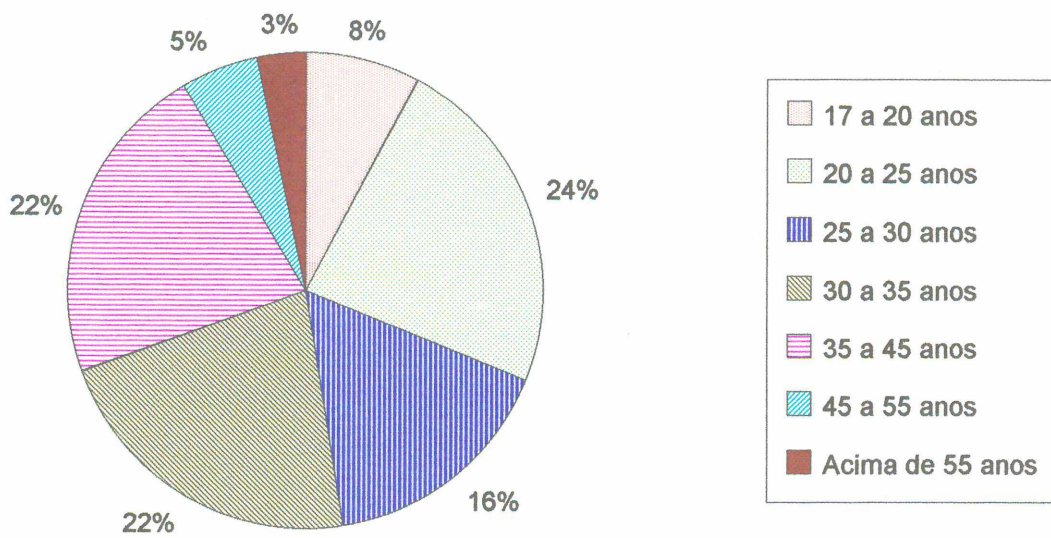


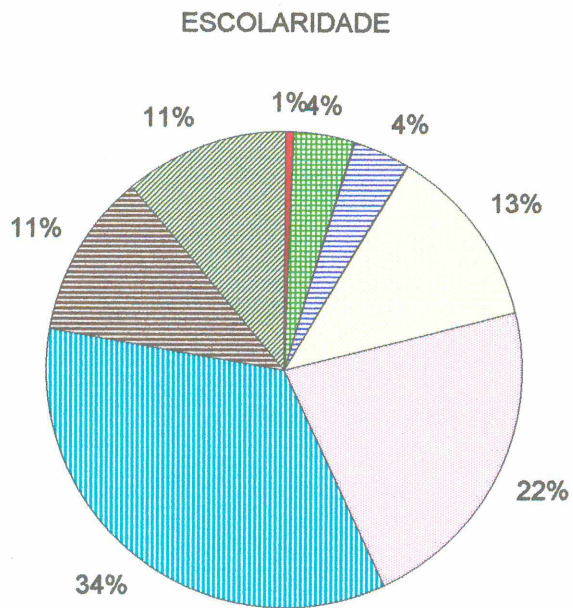
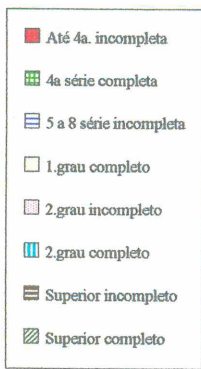
SEXO

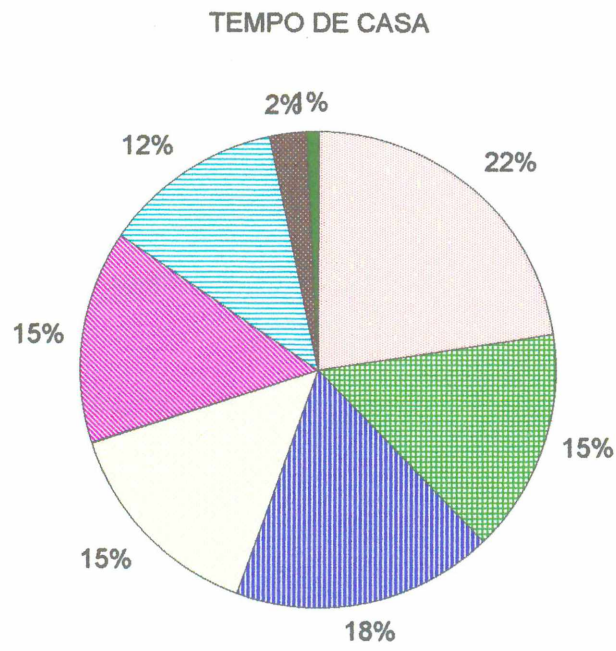
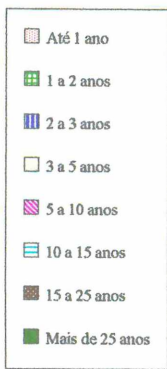


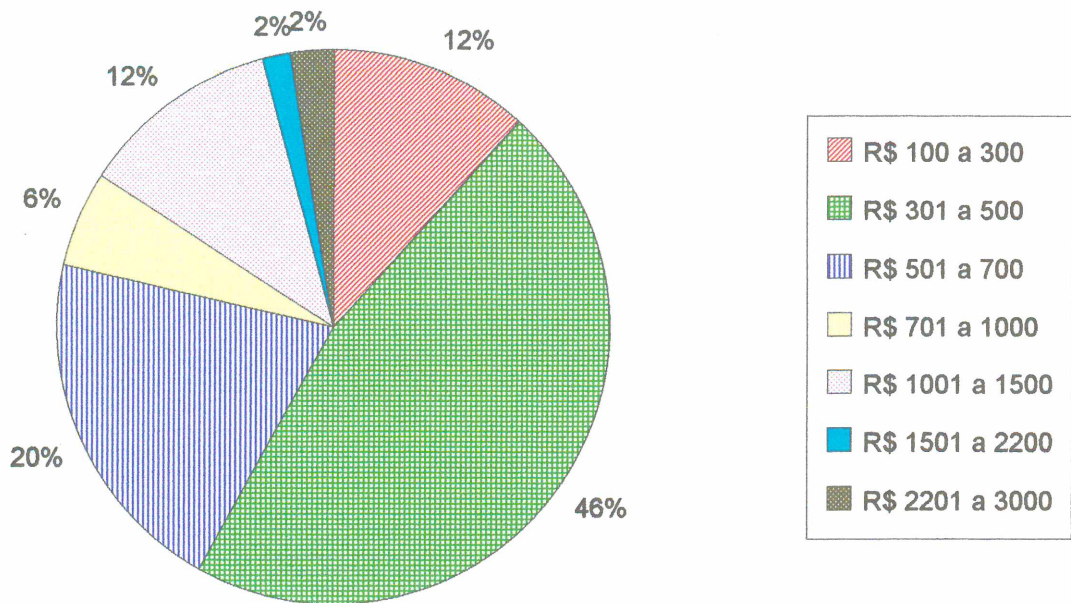


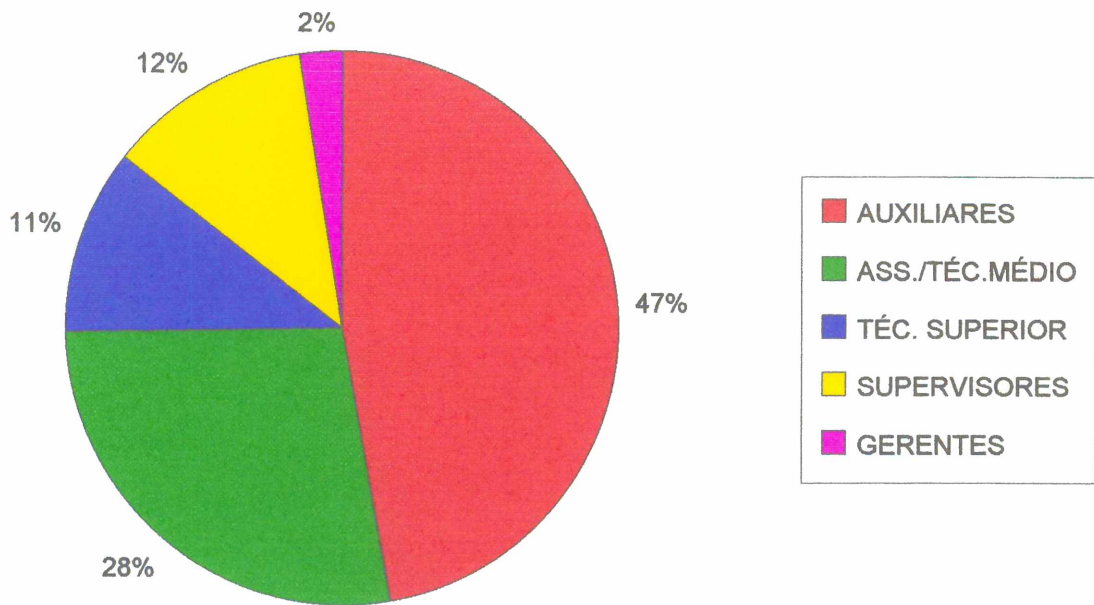
FAIXA ETÁRIA



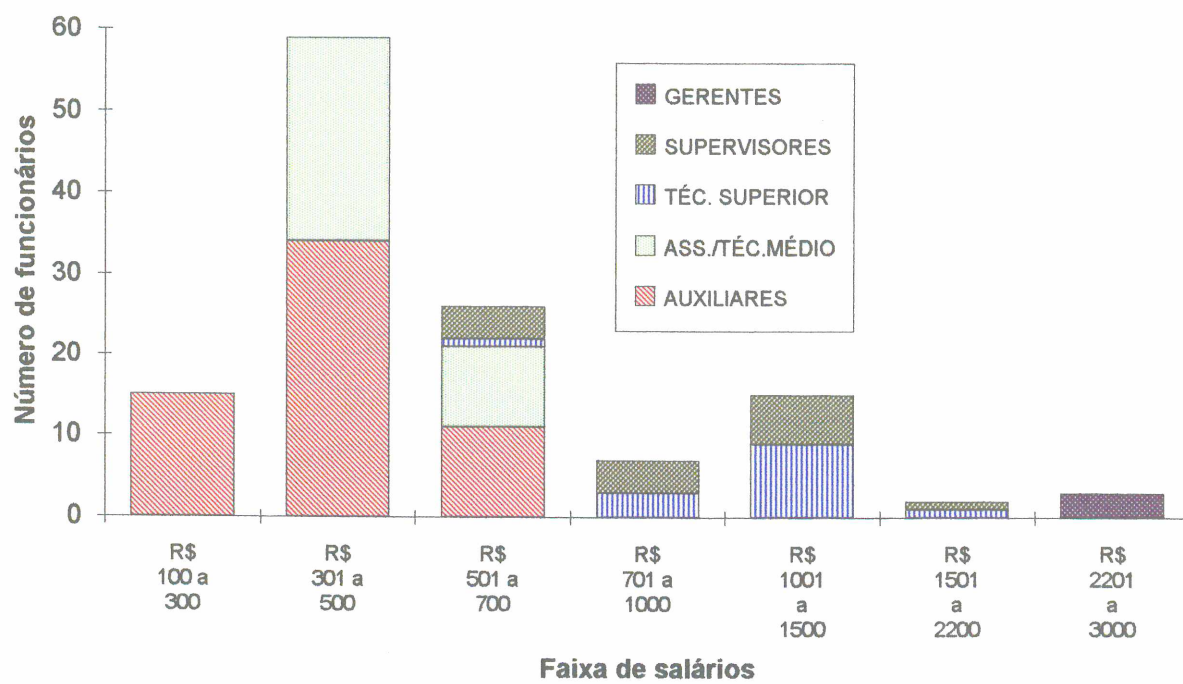


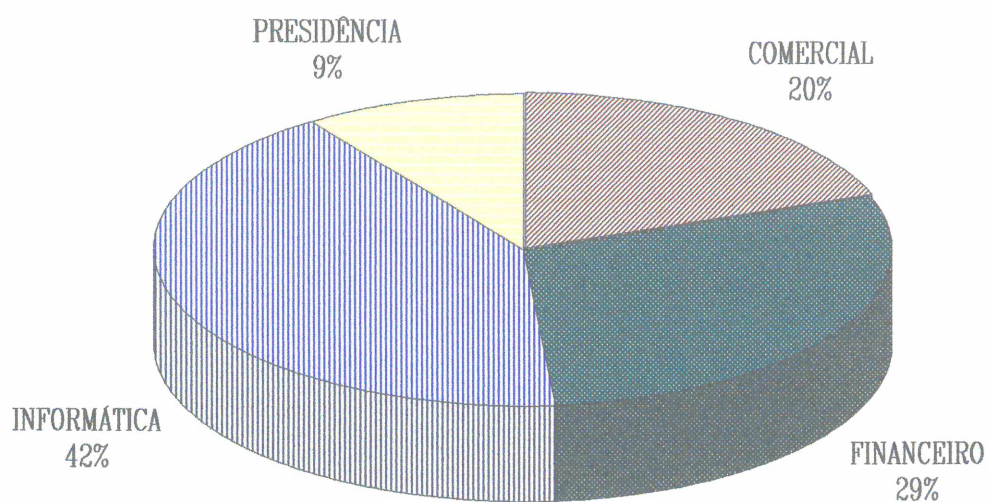




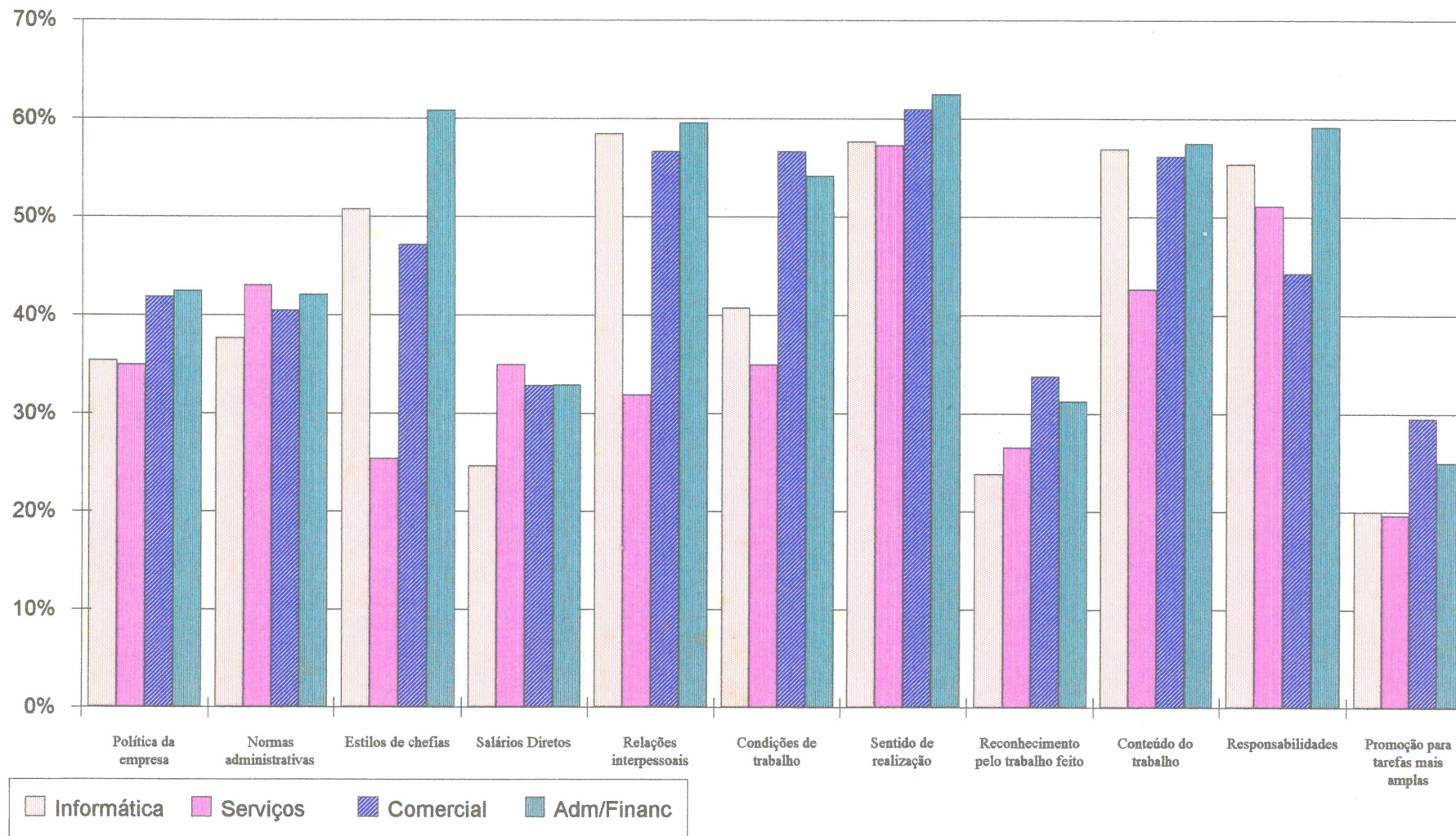


Faixa de Salários por Grupos de Cargos



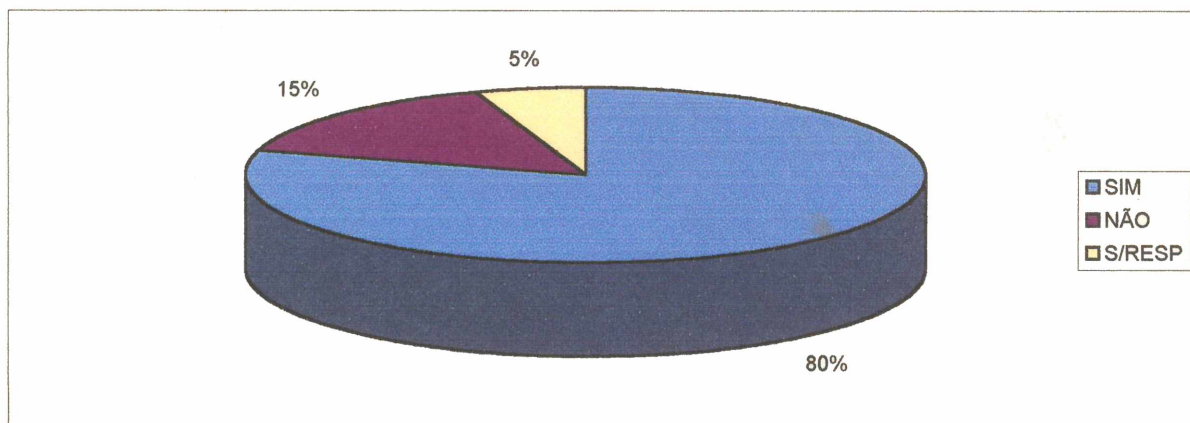


Grau de satisfação dos funcionários ACP

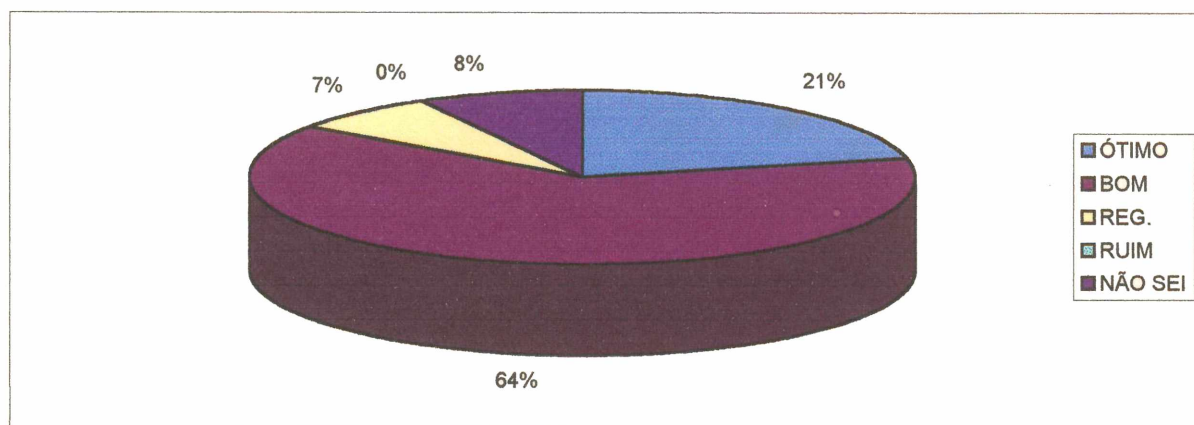


8.4 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS QUESTÕES RESPONDIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS

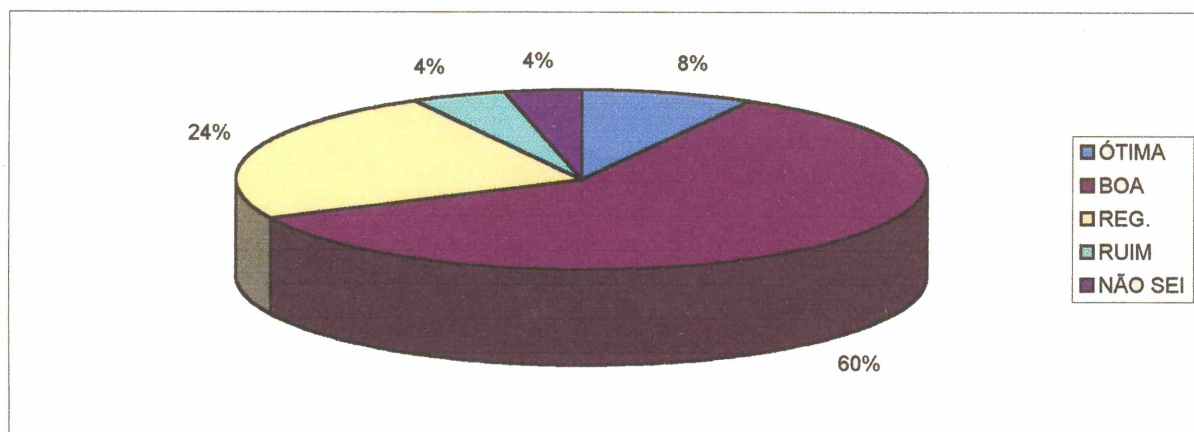
4. Você conhece e compreende a MISSÃO da ACP?



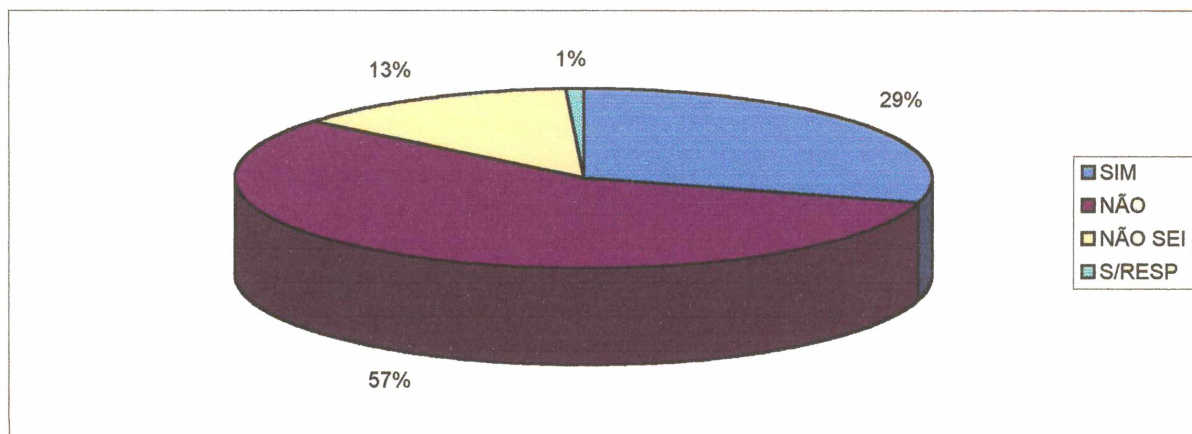
5. Como você vê o futuro da ACP?



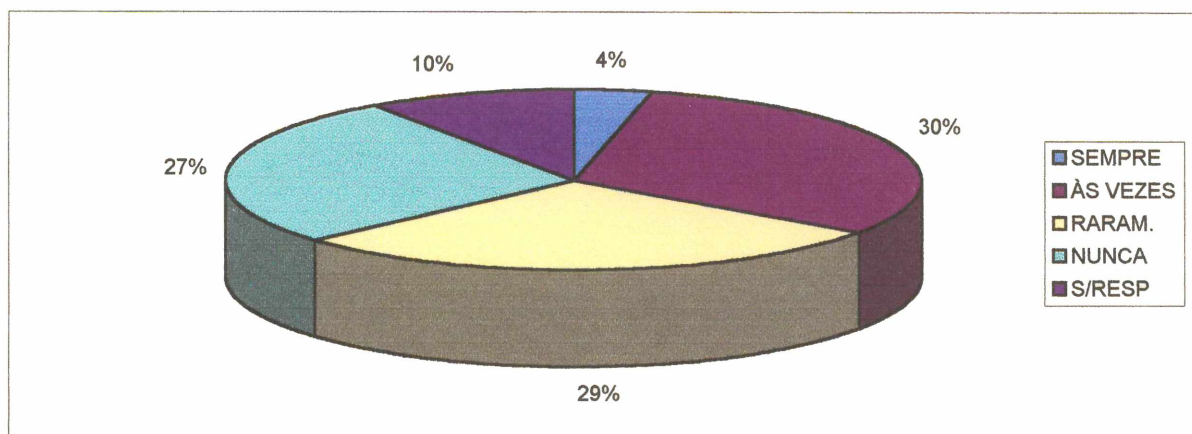
6. Que opinião você acha que os associados têm dos produtos e serviços oferecidos pela ACP?



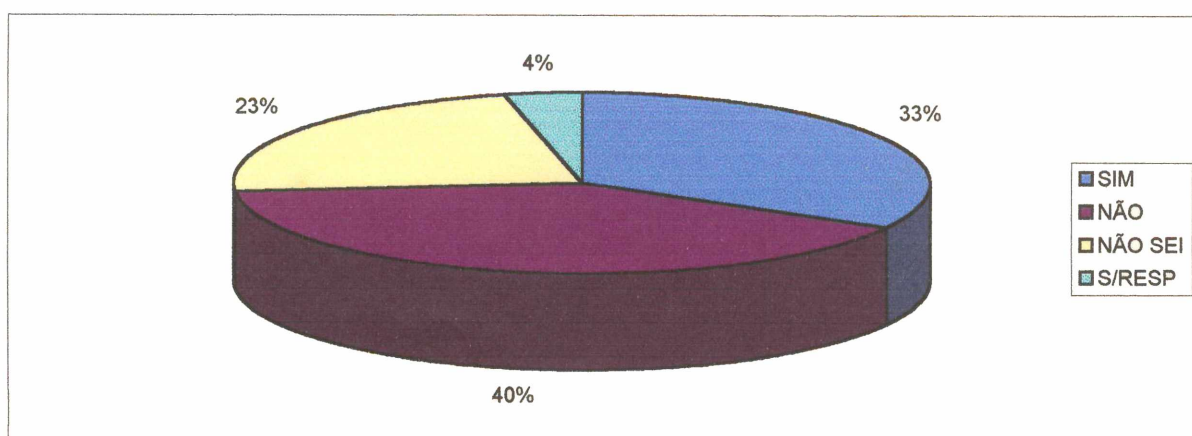
7. Você tem acesso a qualquer pessoa da direção?



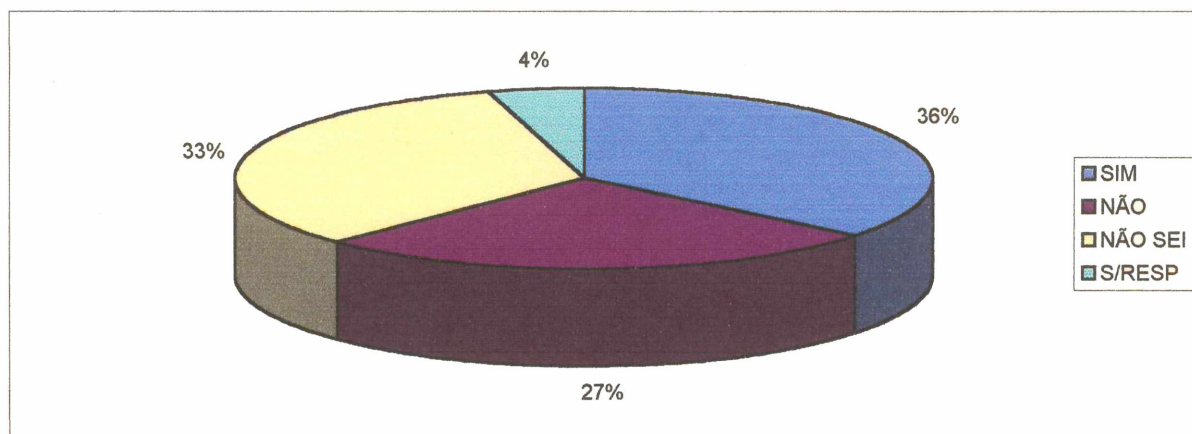
8. Suas idéias e opiniões são levadas em consideração pela diretoria?



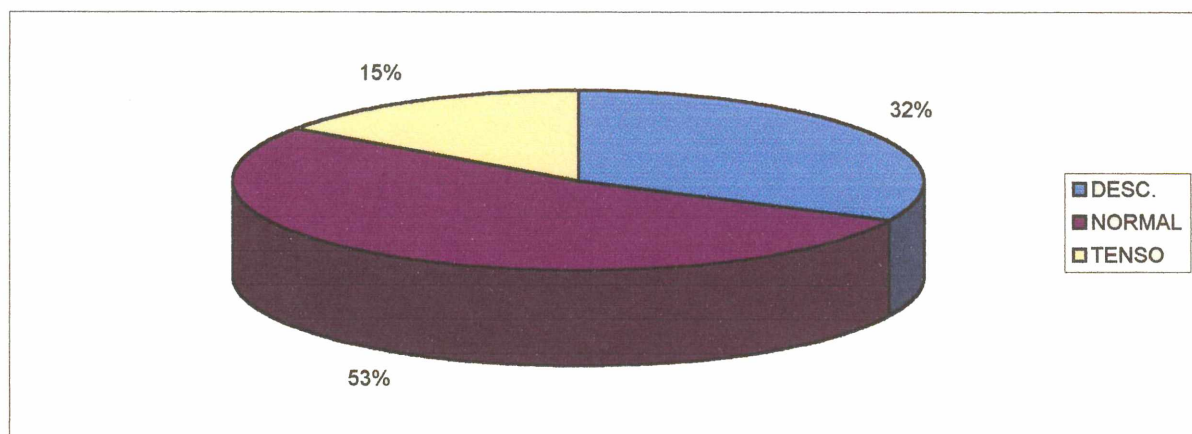
9. A direção encoraja os funcionários a apresentar idéias e sugestões para a melhoria do trabalho?



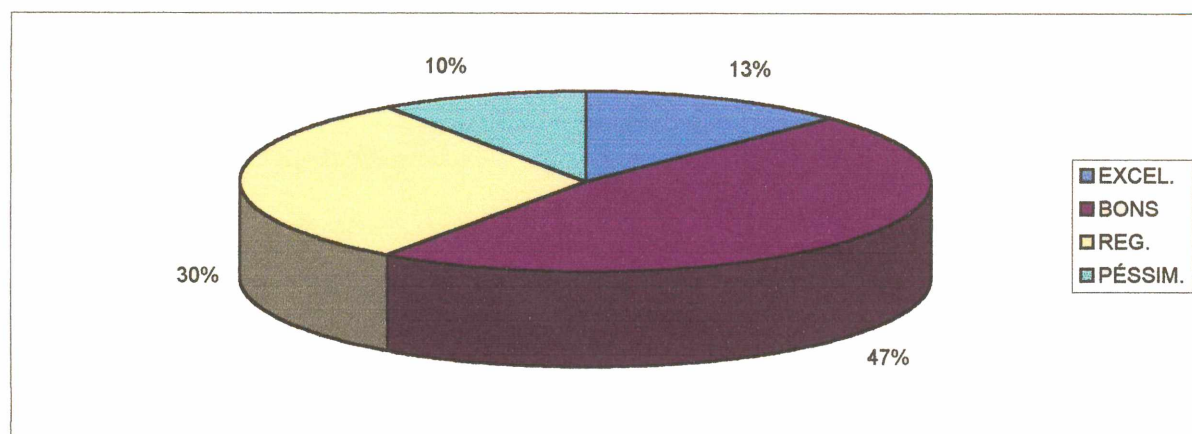
10. Você sente que é importante para a diretoria?



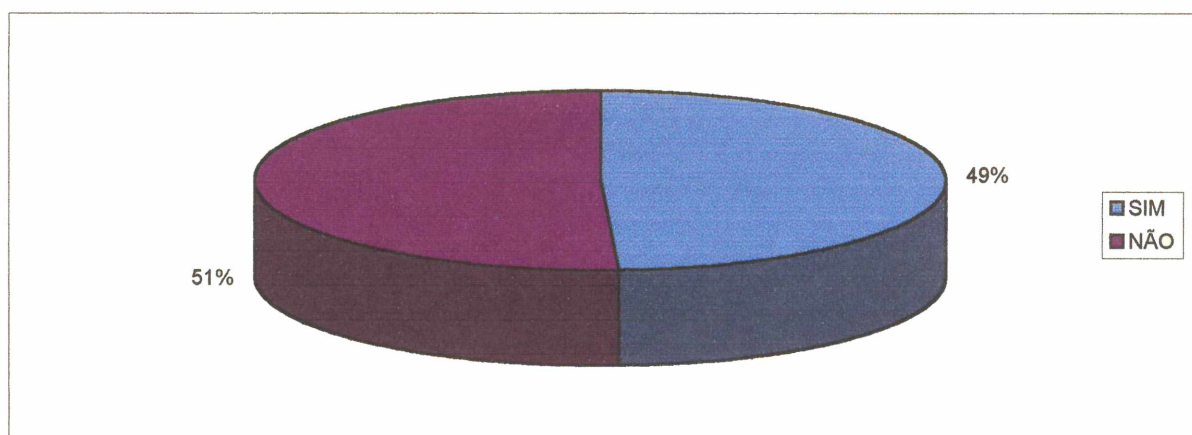
11. Geralmente, o ambiente de trabalho na ACP é:



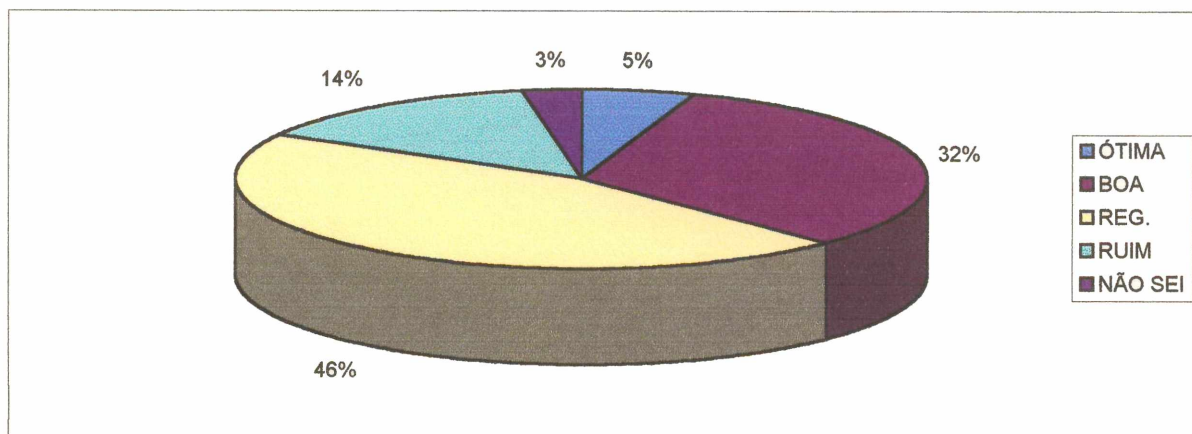
12. O espaço físico e as instalações de que você dispõe para trabalhar são:



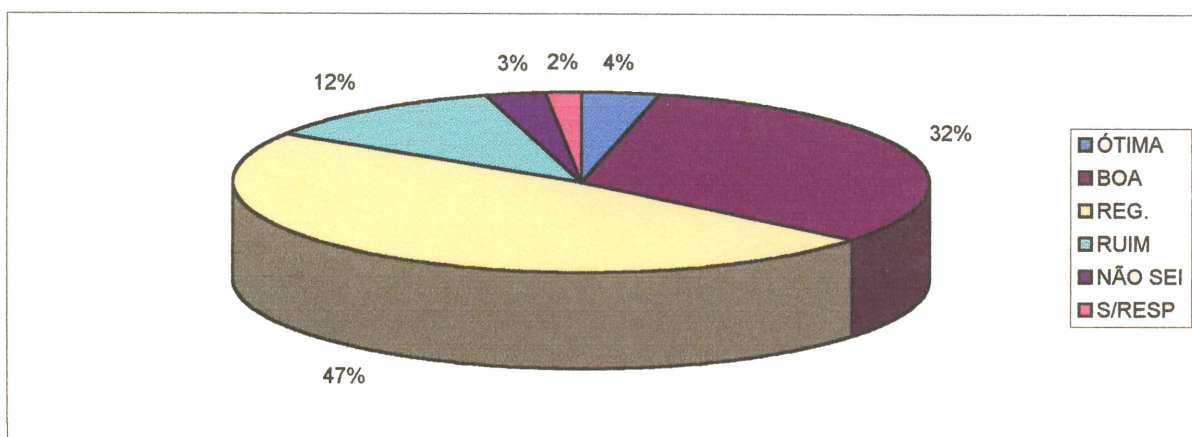
13. Você conhece as principais funções e objetivos de todos os departamentos da ACP?



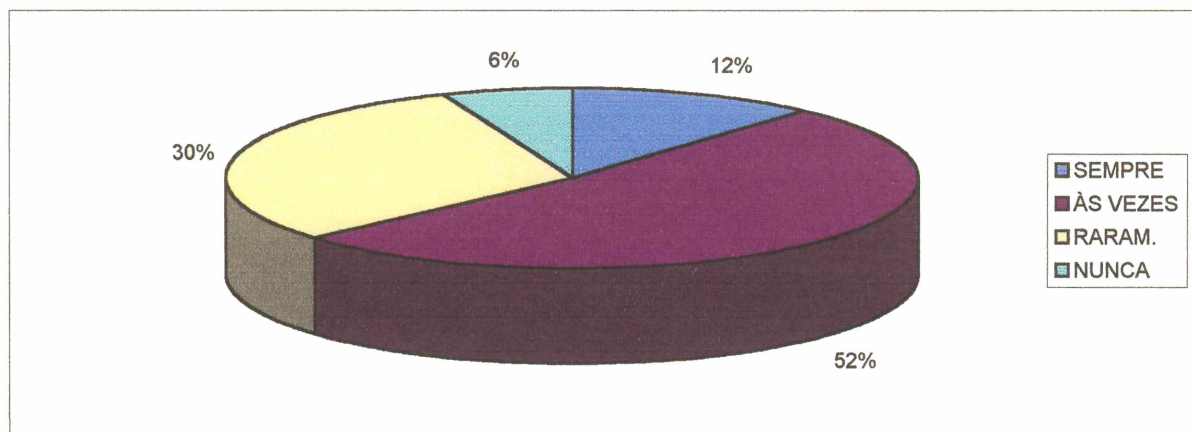
14. A integração entre as pessoas dos diferentes departamentos é:



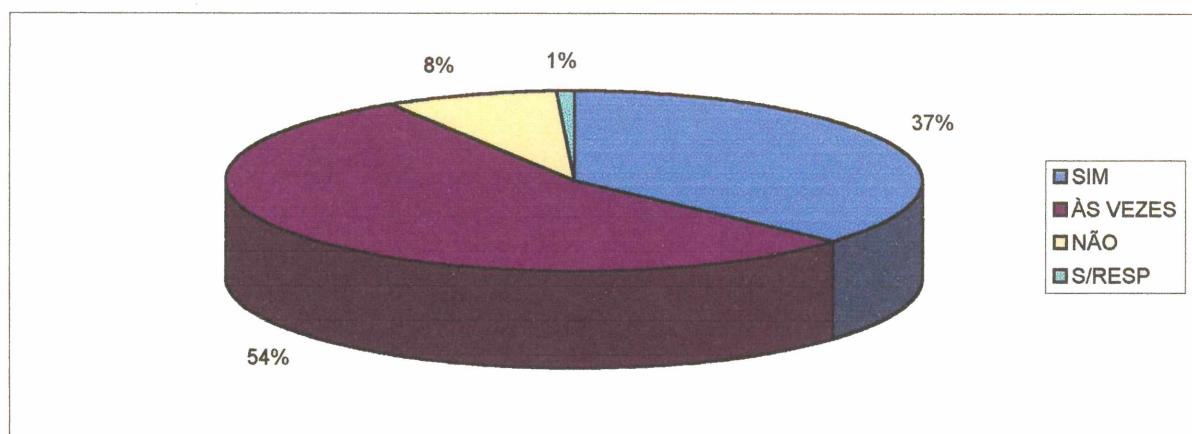
15. A colaboração entre os departamentos é:



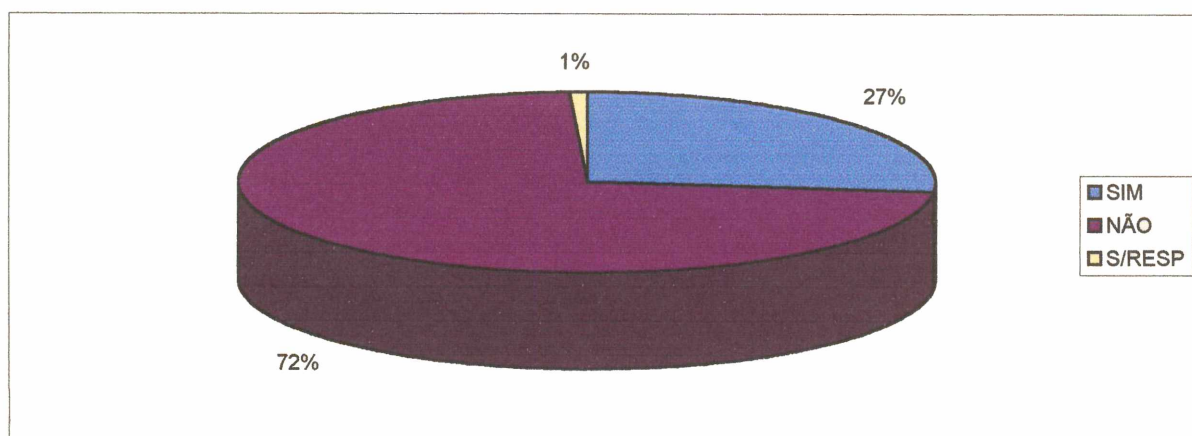
16. Você é informado sobre o que acontece na ACP?



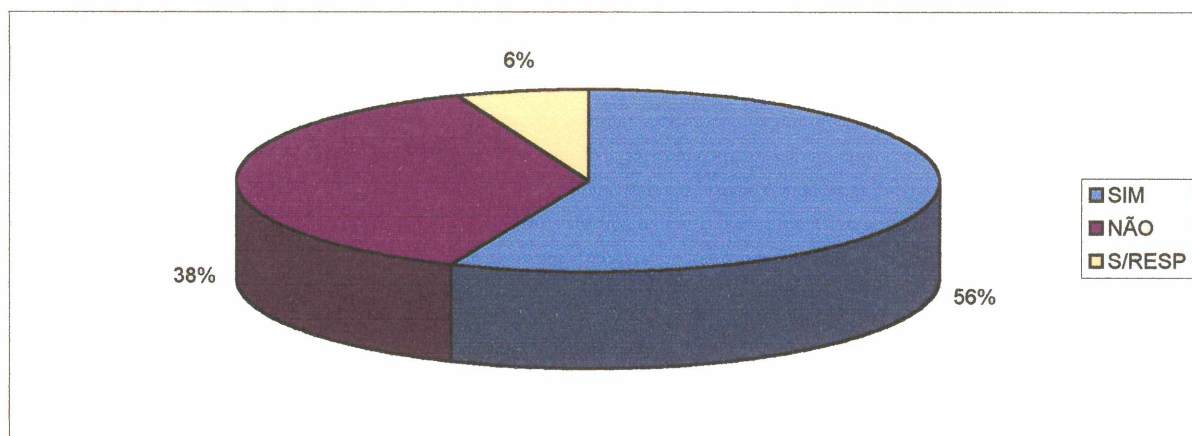
17. As informações de que você precisa para trabalhar são de fácil acesso?



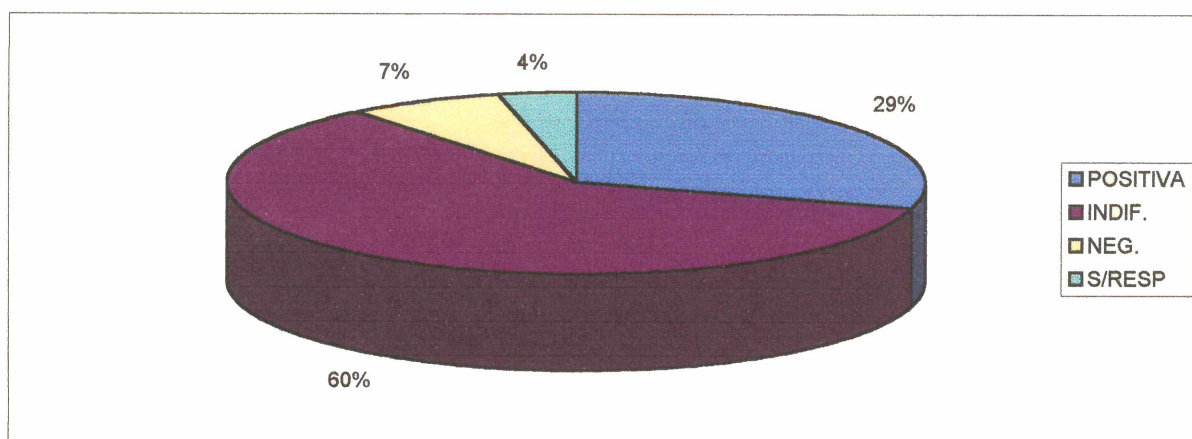
18. Há reuniões periódicas para atualizar ou comunicar informações?



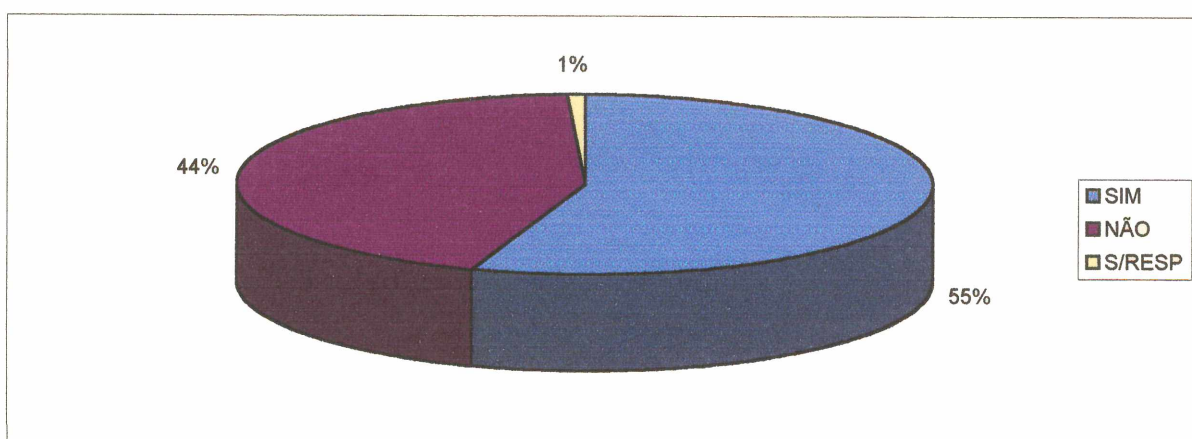
19. As normas e procedimentos são atuais e bem aceitos?



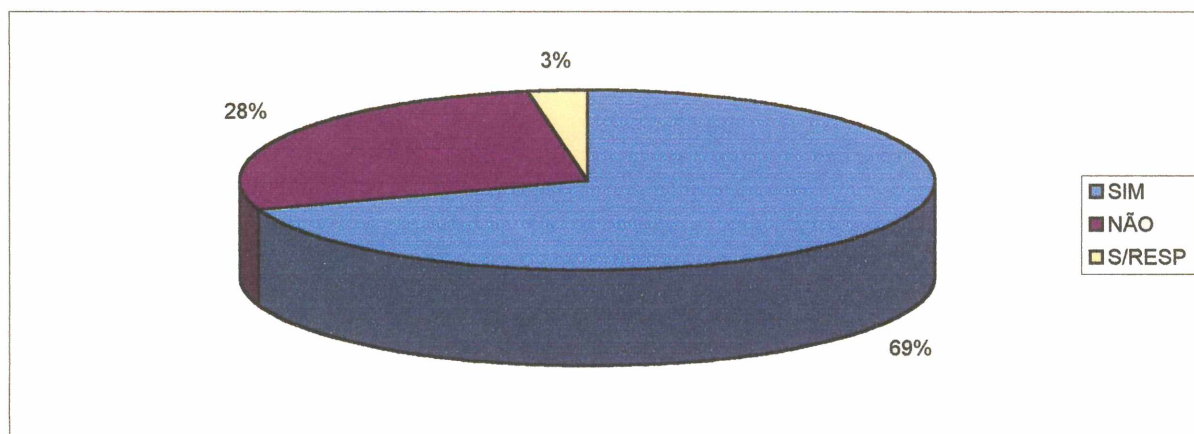
20. Geralmente, as mudanças que ocorrem na ACP afetam você de forma:



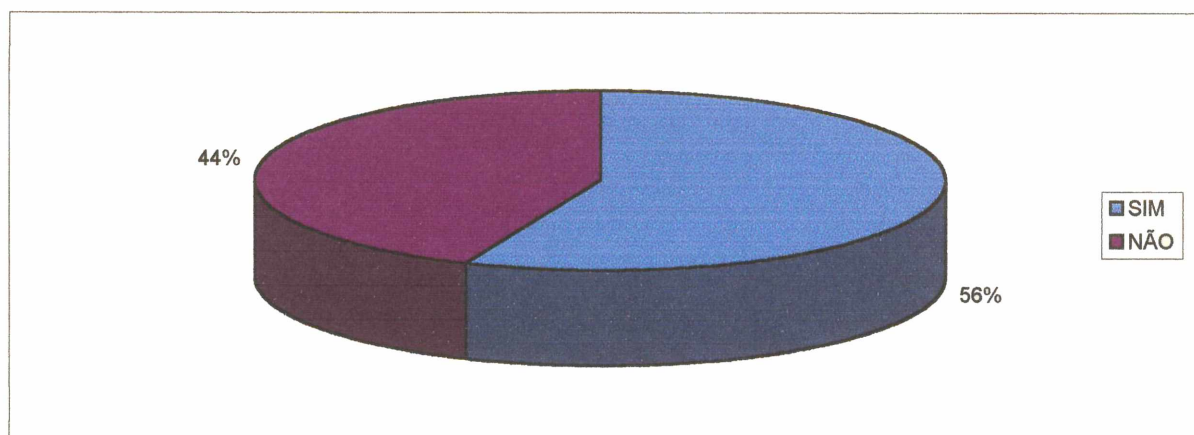
21. Você se sente motivado pelo seu chefe a dar o melhor de si?



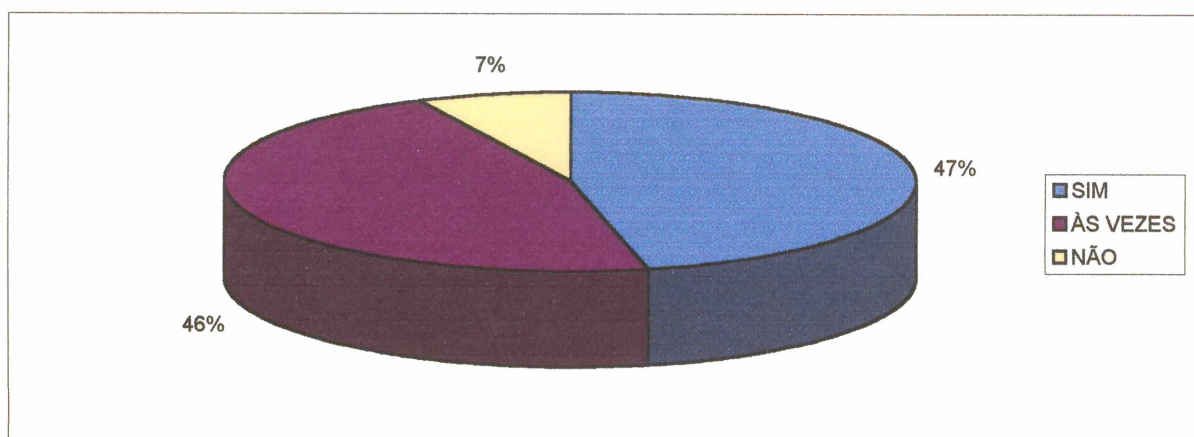
22. Seu chefe sabe como lhe delegar responsabilidades?



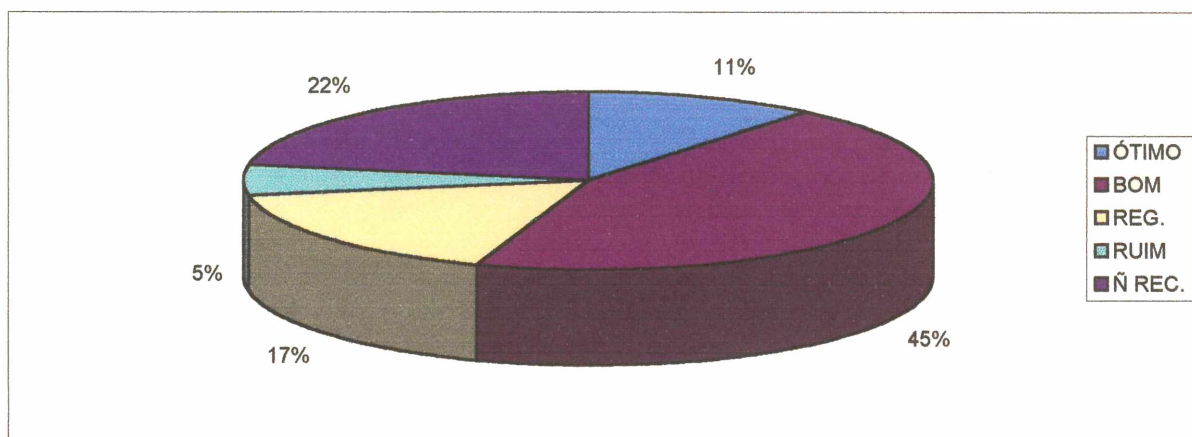
23. Você recebe do seu chefe um posicionamento claro quanto ao seu desempenho?



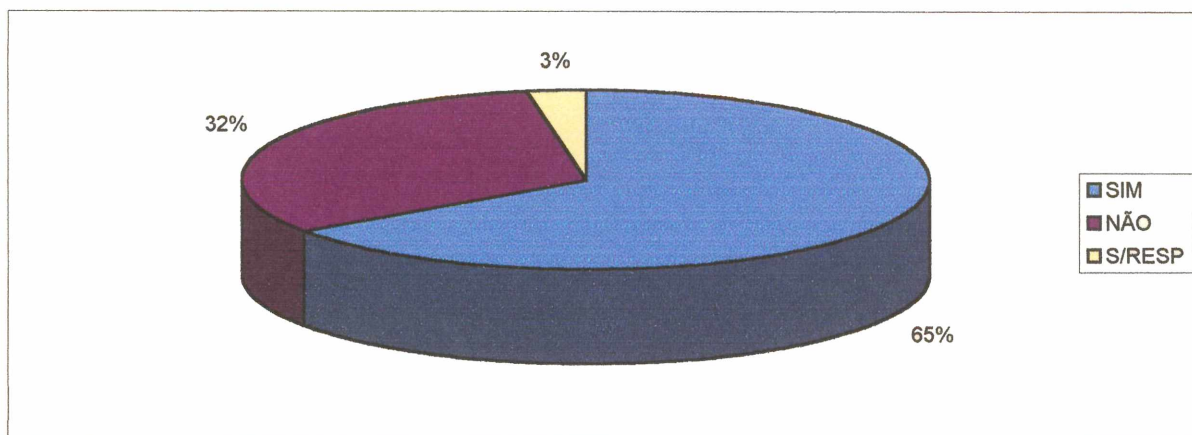
24. Quando você tem dificuldades, é ouvido e orientado pelo seu chefe?



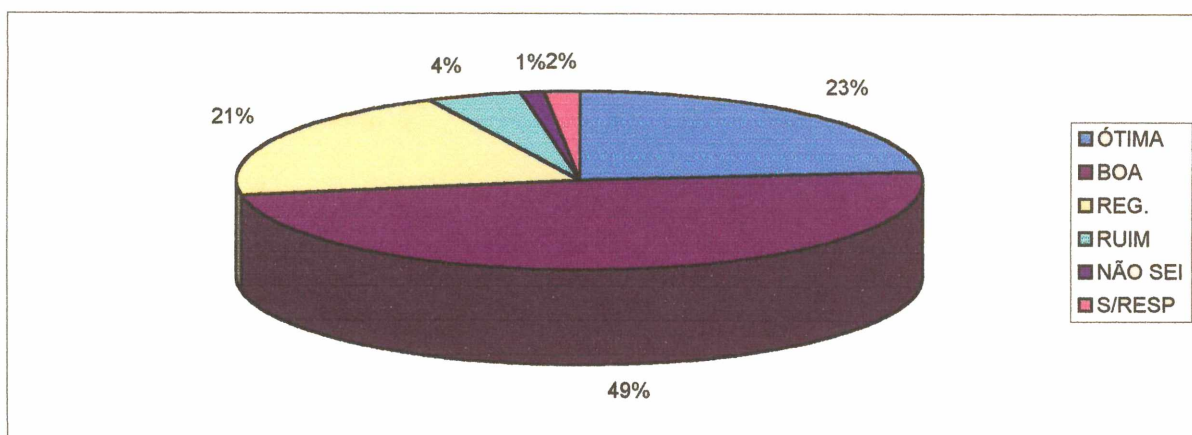
25. O treinamento que você recebe para desempenhar suas funções é:



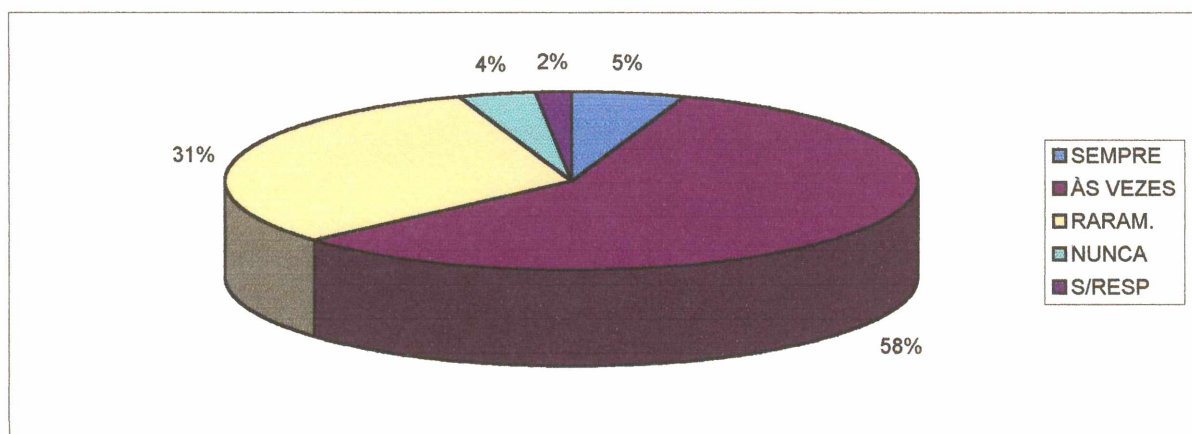
26. Há um equilíbrio na divisão do trabalho entre as pessoas do seu departamento?



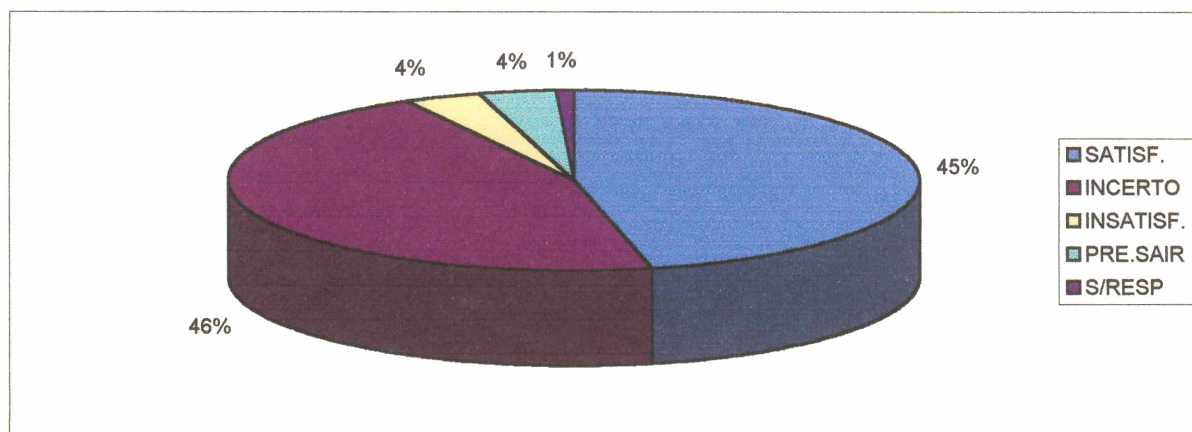
27. A cooperação entre as pessoas do seu departamento é:



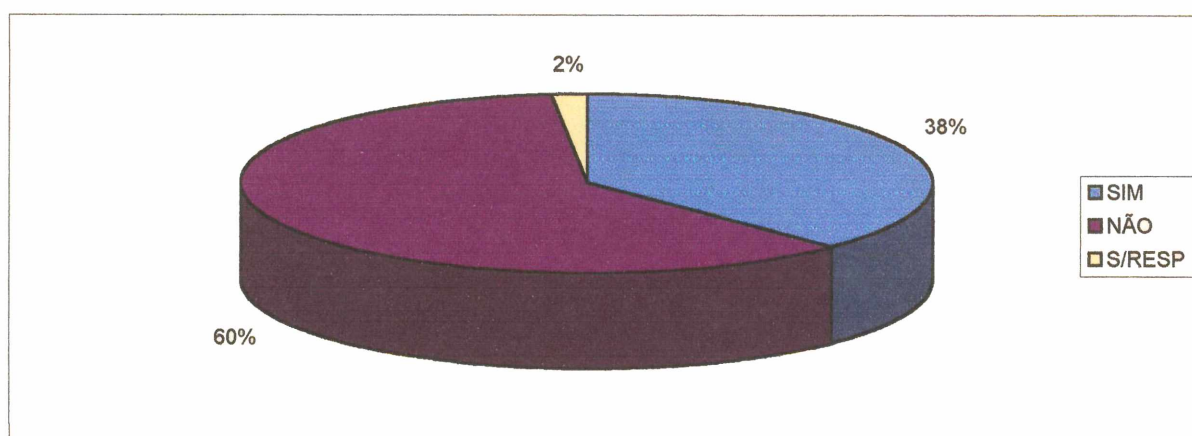
28. Você percebe seus colegas de trabalho felizes e motivados:



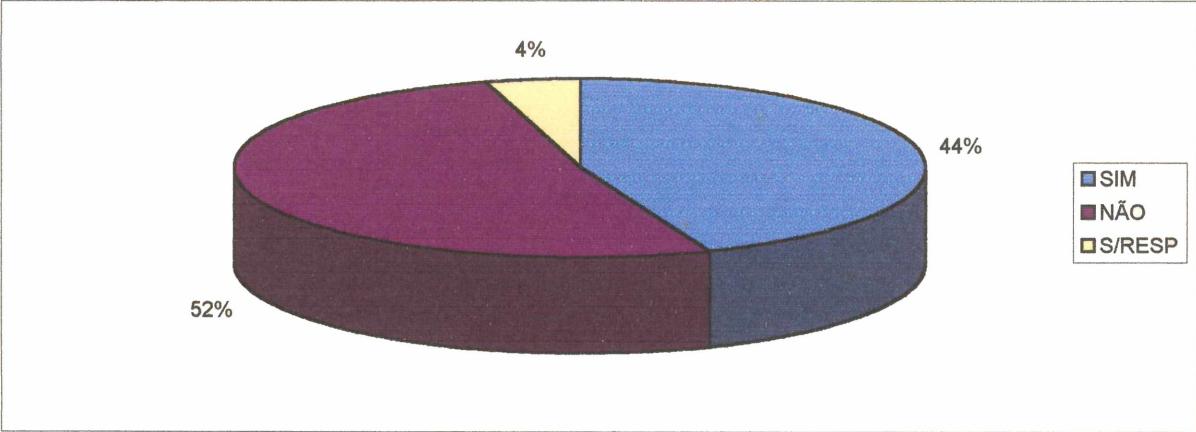
29. Como você vê o seu crescimento e desenvolvimento na ACP?



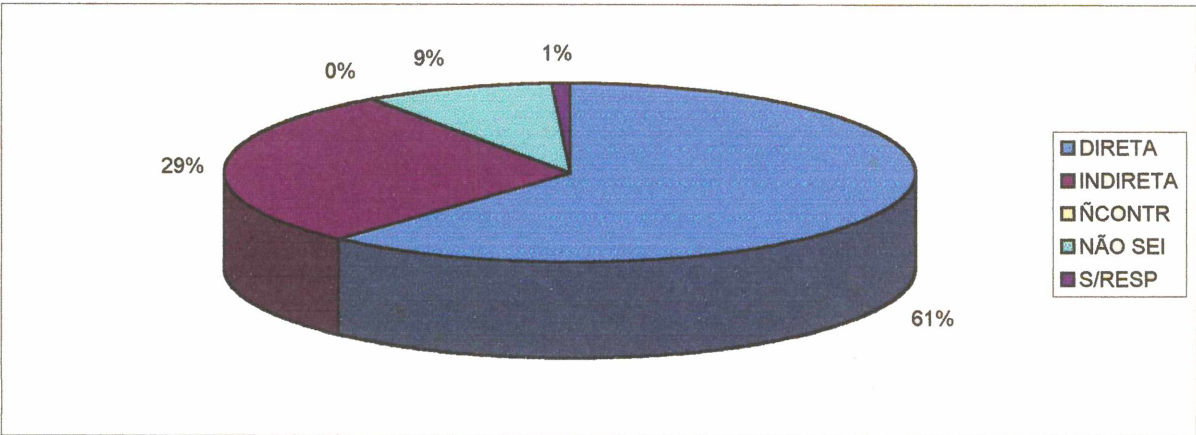
30. Você conhece as metas e os objetivos da atual gestão?



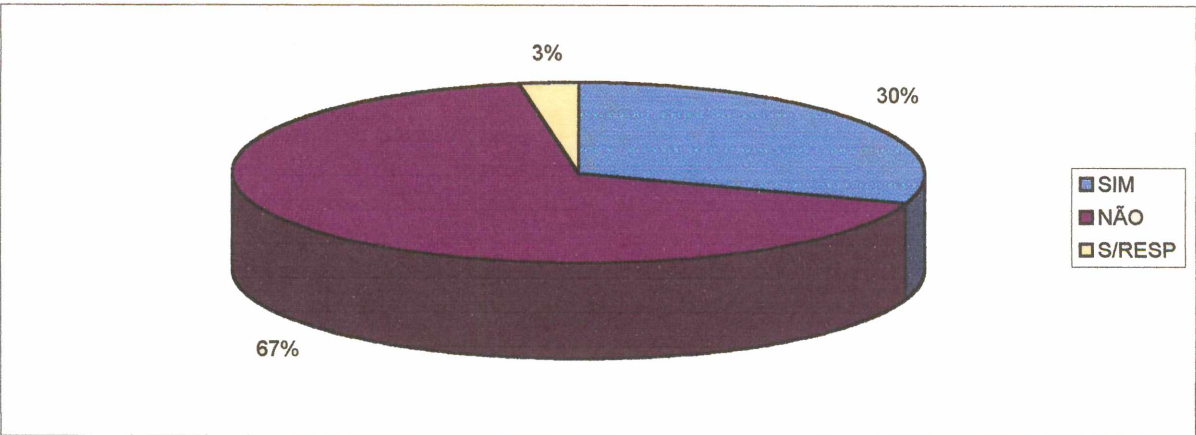
31. Você sabe o que fazer para que essas metas e objetivos sejam atingidos?



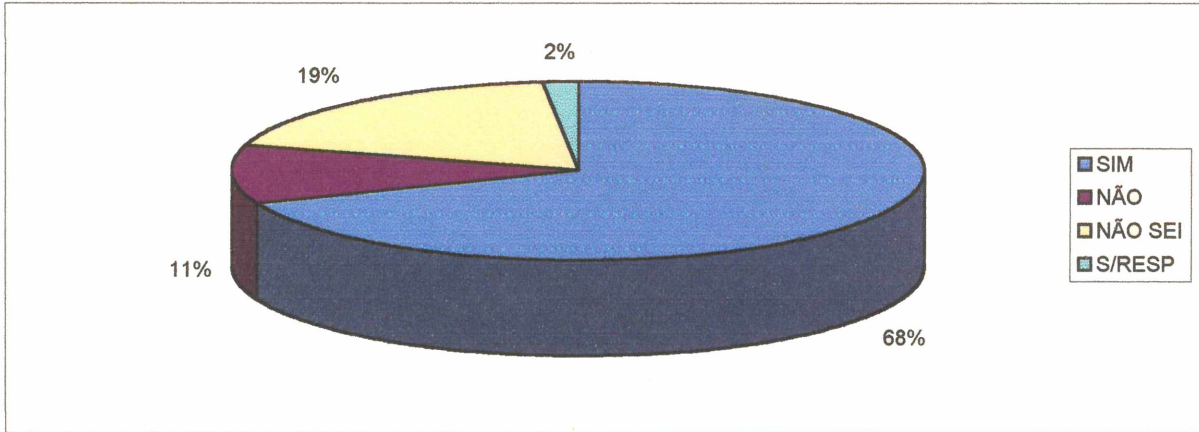
32. Você percebe que com o seu trabalho há uma contribuição no produto final para o cliente:



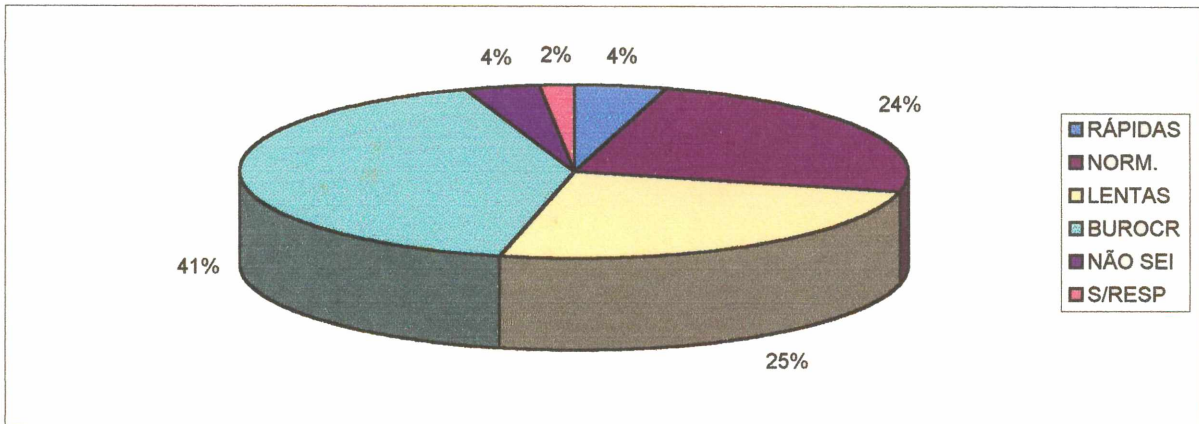
33. Falta-lhe tempo para cumprir tudo o que lhe é atribuído?



34. Há alguém na ACP que saiba executar o seu trabalho?



35. Você considera as decisões na ACP:



9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARGYRIS, Chris. *A Integração Indivíduo-Organização* (Integrating the Individual and the Organization). John Wiley & Sons, Inc., 1966.
2. BARROS, Aidil Jesus Paes de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1986.
3. BENN, A.E. *The Management Dictionary*. New York, The Expositor Press, In., 1952.
4. CASTRO, Alfredo Pires de. *Zapp! em Ação!* Rio de Janeiro, Campus, 1994.
5. CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1977.
6. CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo, Mc-Graw-Hill, 1972.
7. D'ESTAING, Oliver Giscard. *A Descentralização de Poderes na Empresa*. Lisboa, Livraria Clássica.
8. DRUCKER, Peter F. *A Nova Sociedade*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1957.
9. DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. São Paulo, Pioneira, 1984.
10. DRUCKER, Peter F. *Prática de Administração de Empresas - Vol. 1* (The Practice of Management). New York, Harper & Brothers Publishers, 1960.
11. DRUCKER, Peter F. *Prática de Administração de Empresas - Vol. 2* (The Practice of Management). New York, Harper & Brothers Publishers, 1960.
12. FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.
13. FIEDLER, Fred Edward. *Liderança e Administração Eficaz*. São Paulo, Pioneira, 1981.
14. GUIDA, Frederico Antônio. *Panorama Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

15. HESKETH, José Luís. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1977.
16. LOBOS, Júlio A. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1978.
17. LOEN, Raymond O. *Administração Eficaz (Manage More by Doing Less)*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1971.
18. NADLER, David A. & HACKMAN, J. Richard & LAWLER, Edward E. *Comportamento Organizacional (Managing Organizational Behavior)*.
19. Boston, Little Brown And Company, 1983.
20. PERROW, Charles. *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*. São Paulo, Atlas, 1976.
21. RICCARDI, Riccardo. *Las Comunicaciones en la Empresa*. Bilbao, 1966.
22. RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. São Paulo, Atlas, 1988.
23. SAMPSON, R.C. *A Dinâmica Pessoal na Empresa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1974.

Curitiba, 12 de fevereiro de 1996.


Rosangela Gmach Philippi